

Dicembre
2013

Rapporto tecnico N.50



Progetti OrMa e SAPIL: la formazione-sviluppo
per un placement universitario innovativo
e la generazione di nuove capacità

Erica Rizzatiato e Erika Nemmo



Consiglio Nazionale delle Ricerche



ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

RAPPORTO TECNICO CNR-CERIS

Anno 8, N° 50; Dicembre 2013

Direttore Responsabile

Secondo Rolfo

Direzione e Redazione

Ceris-Cnr

Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo

Via Real Collegio, 30

10024 Moncalieri (Torino), Italy

Tel. +39 011 6824.911

Fax +39 011 6824.966

segreteria@ceris.cnr.it<http://www.ceris.cnr.it>*Sede di Roma*

Via dei Taurini, 19

00185 Roma, Italy

Tel. 06 49937810

Fax 06 49937884

Sede di Milano

Via Bassini, 15

20121 Milano, Italy

tel. 02 23699501

Fax 02 23699530

Segreteria di redazione

Enrico Viarisio

e.viarisio@ceris.cnr.it

Copyright © Novembre 2013 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.

Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.

Progetti OrMa e SAPIL: la formazione-sviluppo per un placement universitario innovativo e la generazione di nuove capacità

[Orma and Sapil projects: training development to innovate university placement and generate new skills]

Erica Rizziato*, Nemmo Erika

*National Research Council of Italy
Institute for Economic Research on Firms and Growth
CERIS-CNR
Via dei Taurini, 19 - 00185 Roma*

*Corresponding author: erica.rizziato@cnr.it

ABSTRACT: This technical report describes two innovative projects of university placement. Such projects are characterized by the combination of an innovative approach to organizational development and an innovation in the relationship linking universities and organizations. Placement takes into consideration not only personal profiles but above all the capacity of bringing innovation into the organizational process, or even of creating completely new processes. Doing so the youngs gain new social skills, skills as "developer" and in the same time organizations have an opportunity of achieving higher levels of organizational innovations.

JEL code: A14 D23 L26 M24

Keywords: placement, organization development, social skills.

INDICE

1. INTRODUZIONE	4
2. I PROGETTI E I PARTNER	4
2.1. Contesto, finanziamento e obiettivi dei progetti.	4
2.2. I partner di progetto	6
3. LE FASI DEI PROGETTI	8
3.1. La struttura dei progetti	8
3.2. Fase 2: Esplorazione delle domande di sviluppo delle organizzazioni	10
3.2.1. Le organizzazioni che hanno partecipato ai progetti	12
3.3. Abbinamento ragazzi-organizzazioni	14
3.4. Accompagnamento all'avvio dello stage con la formazione-sviluppo	16
3.4.1. Attività in plenaria: i riferimenti teorici	20
3.4.2. Attività in sottogruppi: generare le competenze	27
<u>3.4.2.1. Le “capacità sociali” del Proprietario di Processo</u>	28
3.5. Strumenti e metodi per la comunicazione	34
4. ALCUNI CASE STUDY	35
4.1. Un Hotel da riorganizzare	35
4.2. Comunicazione Interna ed Esterna in un'Ipab	42
5. RISULTATI E CONCLUSIONI	52
5.1. Lo staff di progetto: competenze specifiche per innovare il placement universitario	52
5.2. Il rapporto tra gli stage e le proposte di lavoro	53
5.3. Conclusioni e scenari futuri	57
BIBLIOGRAFIA	59

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto tecnico documenta i progetti SAPIL (Supporto e Accompagnamento ai Processi di Inserimento Lavorativo) e OrMa (Orizzonte Master -Percorsi di Placement nei Master Universitari) realizzati tra gennaio 2010 e novembre 2012 con il finanziamento della Provincia di Roma e grazie alla collaborazione tra il CNR-CERIS e il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma. Obiettivo dei due progetti è stata l'attivazione di processi di placement universitari che, superando le criticità riscontrate nelle pratiche tradizionali, portassero valore aggiunto a tutti i soggetti coinvolti.

Il progetto OrMa costituisce una prosecuzione, non priva di modifiche e migliorie, del progetto SAPIL, per questo motivo il rapporto si propone di documentare assieme le due esperienze.

Il primo capitolo del rapporto tecnico darà al lettore tutte le indicazioni sugli obiettivi, i finanziamenti e i partner dei progetti nonché le informazioni relative al contesto politico e socio-economico entro cui le due iniziative sono state inquadrare.

Nel secondo capitolo verranno esplorate le fasi che hanno caratterizzato l'operatività di OrMa e SAPIL con l'obiettivo di evidenziare gli elementi metodologici che hanno contraddistinto soprattutto il periodo di accompagnamento allo stage.

Nel terzo capitolo saranno presentati due *case study* tratti dalle due esperienze progettuali. L'intento è di dare una sintesi di due processi di stage in modo da ripercorrere in una prospettiva applicativa gli aspetti metodologici precedentemente illustrati.

Come si avrà modo di approfondire i progetti qui documentati costituiscono una importante sperimentazione della collaborazione tra diverse organizzazioni con diverse *mission* (università, istituto di ricerca, mondo imprenditoriale) nonché una innovativa modalità di offrire servizi di placement. Con questo assunto il quarto capitolo si apre con un'analisi del processo interno di gestione dei due progetti con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze dello staff.

Il rapporto tecnico terminerà con una disamina degli aspetti critici sia in relazione alle peculiarità degli attori coinvolti, sia rispetto alle possibilità di rendere le pratiche descritte dei processi strutturali e permanenti nella formazione universitaria.

2. I PROGETTI E I PARTNER

2.1. Contesto, finanziamento e obiettivi dei progetti.

I profondi cambiamenti nel modo di produrre e la globalizzazione hanno accentuato in tutti i paesi la "flessibilità" del lavoro, i rischi, le insicurezze, e le nuove opportunità.

Il tessuto socio-economico attuale, caratterizzato da un forte dinamismo delle imprese e da una crescente flessibilità dei lavoratori, richiede sempre più persone responsabili, qualificate con spiccate capacità di auto-imprenditorialità, che sappiano dare forma alle iniziative aziendali apportando creatività, propositività, sviluppo e innovazione.

Se guardiamo i dati, in particolare i tassi di disoccupazione dei giovani laureati sono allarmanti sia a livello europeo (dove l'Italia è agli ultimi posti) sia a livello nazionale, dove il numero dei laureati in cerca di prima occupazione è fortemente in crescita soprattutto a causa dell'attuale periodo di recessione economica. Secondo l'indagine OCSE (Education at a Glance 2013), i dati sui livelli di remunerazione indicano che i

giovani laureati trovano difficilmente un lavoro adeguato. Gli Italiani laureati della classe di età dei 25-34enni guadagnano solo il 22% in più rispetto a chi nella stessa classe di età ha conseguito un diploma di maturità (la media OCSE è del 40% in più). All'opposto, i lavoratori della classe di età dai 55- 64 anni guadagnano il 68% in più rispetto ai lavoratori della stessa classe di età che hanno un diploma della scuola secondaria superiore (la media OCSE è del 73% in più). Del resto, secondo l'indagine 2012 di Almalaurea più della metà dei laureati aventi una occupazione ritiene la propria laurea "inefficace" per il proprio lavoro. Il difficile passaggio nel mondo del lavoro è aggravato da percorsi universitari troppo spesso non lineari. Secondo i dati Istat "Università e lavoro: orientarsi con la statistica" (edizione 2009), infatti, il 17,6% dei ragazzi abbandona gli studi al primo anno, il 38,1% degli studenti è fuori corso, il 62,8% dei giovani si laurea oltre i termini previsti, oltre il 39% dei laureati ha più di 26 anni. Tali dati rendono chiaro come alle difficoltà di un mercato in contrazione si unisce un percorso individuale che porta ad innalzarsi la soglia di età in cui si cerca la prima occupazione. La presenza di fuori corso e di abbandono della carriera universitaria incide non solo a livello individuale rispetto al successo formativo e alla realizzazione professionale ma anche, in termini economici, sulla dispersione di risorse del sistema.

All'interno di questo contesto la banditura della Provincia di Roma FSE 2008-2009-2010 nell'ambito dell'asse IV – Capitale Umano- "Contribuire a sostenere lo sviluppo dei saperi e delle competenze della popolazione giovane e adulta per favorire la crescita, la competitività, la capacità di innovazione del sistema economico produttivo" ha permesso il finanziamento sia del progetto SAPIL che OrMa all'interno, più nello specifico, della linea 3 dedicata ad interventi di integrazione esperienziale nei corsi di laurea.

La linea 3 della banditura FSE si poneva come obiettivo l'avvio di iniziative capaci di collegare i percorsi di istruzione universitaria con il mondo del lavoro *"sia per rendere la formazione più coerente e vicina alla produzione, sia per creare situazioni di anticipazione dei processi di inserimento al lavoro di chi frequenta i corsi"*¹.

Il progetto SAPIL prima e quello OrMa poi, coerentemente con la banditura FSE si proponevano di:

1. favorire l'inserimento lavorativo dei laureati/laureandi interessati ad attività post-laurea afferenti al corso di Scienze della Comunicazione della Sapienza Università di Roma e, al contempo, sostenere lo sviluppo di specifiche competenze sociali utili alle imprese aderenti al progetto e, più in generale, al mondo del lavoro;
2. sostenere i processi di sviluppo delle imprese grazie all'inserimento di giovani in grado di proporsi in modo imprenditivo nel contesto organizzativo in una prospettiva di sviluppo;
3. creare una collaborazione tra imprese, università e strutture di ricerca al fine di promuovere uno sviluppo integrato del territorio connettendo le competenze e le opportunità di sviluppo, favorendo l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e collaborando ad una adeguata formulazione sia della domanda che dell'offerta.

I tre obiettivi hanno consentito, dunque, di portare benefici a quattro soggetti:

- i **giovani laureati e laureandi** che hanno avuto la possibilità di effettuare uno stage realmente formativo e accompagnato affinché l'attività all'interno dei contesti organizzativi offrisse una opportunità di crescita di competenze specifiche e rivendibili sul mercato del lavoro;

¹ Banditura FSE 2008-2009-2010, Avviso pubblico D p.8.

- **le imprese** che, ospitando uno stagista, hanno avuto l'occasione di innovare processi esistenti o di creare nuovi processi per lo sviluppo dell'organizzazione;
- **l'università** che ha reso maggiormente appetibile la sua offerta formativa creando dei percorsi che hanno agevolato l'ingresso nel mondo del lavoro dei proprio utenti;
- **il territorio** nel suo complesso che ha visto un migliore incontro tra domanda e offerta del lavoro nonché la possibilità di unire alle attività di placement lo sviluppo organizzativo del tessuto economico locale.

2.2. I partner di progetto

In un mercato del lavoro sempre più dinamico e caratterizzato da professionalità in continuo mutamento nonché da una congiuntura economica negativa che contrae la domanda di lavoro l'Università si trova ad affrontare una duplice sfida:

- adeguare il sistema didattico alle mutevoli esigenze del mondo del lavoro creando con esso una comunicazione continua e sistematica;
- accompagnare i giovani nella transizione dallo studio alla prima esperienza lavorativa: agevolando le possibilità di occupazione dei laureati si agisce indirettamente sui motivi alla base della dispersione universitaria.

L'attività di placement, in questo contesto, diventa lo strumento fondamentale per avvicinare i giovani al mondo del lavoro e, al contempo, avvicinare l'università al sistema economico locale.

Per rispondere a questa difficile sfida i progetti SAPIL e OrMa sono stati sviluppati tramite la collaborazione tra tre partner: il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma, il CNR-Ceris (Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo del Consiglio Nazionale delle Ricerche), l'associazione Motiva.

Il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma agevolava il placement principalmente con lo sportello AFE e il sito internet "Job Soul": tramite "Job Soul" le università pubbliche di Roma mettono in contatto le imprese interessate a ospitare degli stageur con i laureati e laureandi; con lo sportello AFE vengono gestite tutte le pratiche amministrative affinché l'azienda possa usufruire della copertura assicurativa a spese dell'università. Tale sistema di placement si basa, dunque, principalmente sulla spontanea richiesta da parte delle imprese di avere un contatto con le università. Una volta avviato lo stage l'università non è in grado di seguire gli studenti e il contenuto dell'esperienza nelle organizzazione è a discrezione totale dell'organizzazione stessa. Ciò comporta l'alta probabilità che lo stage non si riveli realmente formativo per lo studente nonché l'impossibilità di affiancare lo stagista perché possa valorizzare nel giusto modo una esperienza propedeutica all'ingresso nel mondo del lavoro.

Non bisogna dimenticare, però, che la *mission* fondamentale dell'università è sempre stata la didattica e la ricerca, per questo motivo è stato fondamentale il partenariato con il CNR-CERIS e l'associazione Motiva quali portatori di un *know how* specifico nel settore.

Il CNR-CERIS è un istituto di analisi e ricerca finalizzato allo studio dell'economia applicata e dell'impresa. In relazione ai progetti descritti nel presente rapporto il CNR-CERIS ha offerto una

metodologia altamente innovativa derivante dal progetto “Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo”². Tale metodologia, sperimentata in diversi contesti tramite l’approccio della ricerca azione³, consente di:

- favorire l’incontro tra il mondo dell’istruzione, quello del lavoro e i giovani sulla base delle rispettive necessità di sviluppo;
- stimolare percorsi di sviluppo personale atti ad incrementare le competenze utili nel mondo del lavoro in relazione alla dinamicità del mercato e alle esigenze innovative esplicitate dalle organizzazioni;
- rinnovare i tradizionali processi didattici con l’approccio della formazione-sviluppo⁴ che alterna momenti di riflessione a monti esplorativi e di azione nella realtà organizzativa.

L’istituto di ricerca ha quindi portato avanti un approccio basato sulla ricerca-azione utilizzando i bandi SAPIL e OrMa per sviluppare e incrementare la portata delle metodologie utilizzate.

Motiva era un’associazione di professionisti di livello internazionale nata all’interno dell’attività di ricerca del CRIS-CNR “Motivazione e sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo”⁵. Motiva ha collaborato con il Ceris in progetti di sviluppo organizzativo, locale e di formazione, sperimentando l’approccio derivante dal suddetto progetto⁶.

Una peculiarità dei progetti presentati va sicuramente rintracciata in questo tipo di partenariato, all’interno del quale diversi tipi di organizzazioni hanno messo a sistema diverse competenze.

L’attività di ricerca sull’impresa, che costituisce la *mission* del CNR-CERIS, ha agevolato il contatto con le imprese che è stato possibile anche grazie ad un ampio database di organizzazioni offerto dallo sportello AFE. I responsabili del progetto a livello Universitario hanno agevolato l’interazione con i giovani e hanno integrato la metodologia di accompagnamento del CNR-CERIS con le conoscenze che i laureati e i laureandi avevano acquisito nel percorso curriculare universitario. L’associazione Motiva ha appoggiato l’accompagnamento grazie all’approfondita conoscenza della metodologia proposta dal CNR-CERIS e ha integrato le competenze di professionisti del mondo della consulenza e della selezione del personale.

²Per approfondimenti metodologici relativi al progetto *Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio* vedi: E. Rizziato, contributi di F.Novara, *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*, Milano, Franco Angeli, 2010; E.Rizziato (a cura di), *Sviluppo locale e leadership:una proposta metodologica*, Working Paper Ceris n.; E.Rizziato (a cura di), *La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, Working Paper Ceris-Cnr N.3/2010.

³ Un esempio di applicazione di tali metodologie è sintetizzato in E. Rizziato, P. Melone, *Progetto E.P.I. per la formazione di Esperti in Processi Innovativi delle Organizzazioni e del Territorio: Sperimentazione di un modello efficiente di transizione Università-Imprese*, Rapporto Tecnico CNR-CERIS N 32, marzo 2010.

⁴ Nel Cap. 2 saranno approfondite gli aspetti metodologici relativi alla formazione-sviluppo.

⁵ Vedi nota 2.

⁶ L’associazione Motiva è stata chiusa nell’anno 2010

3. LE FASI DEI PROGETTI

3.1. La struttura dei progetti

Le attività di SAPIL ed OrMa sono state articolate in 4 fasi. Tra i due progetti non sono presenti particolari differenze se non nella prima fase che, nella seguente descrizione, viene riportata così come prevista per il progetto OrMa dato che nell'annualità del SAPIL essa risultava meno strutturata.

Fase 1: Selezione di laureati e laureandi

La selezione dei giovani partecipanti al progetto è stata realizzata tramite un workshop interattivo. Il workshop ha permesso di individuare i laureati o laureandi che, prescindendo dai parametri strettamente curriculari (numero di esami, medie universitarie, esperienze professionali), mostravano maggiore motivazione alla partecipazione al progetto.

In questa fase di avvio, tutti i laureati e laureandi che avevano espresso l'intenzione di frequentare attività post-laurea sono stati invitati ad iscriversi liberamente ad un workshop del Dipartimento di Comunicazione e Ricerca sociale della Sapienza Università di Roma. Il workshop è stato articolato in due parti: la prima parte in plenaria di carattere informativo; la seconda parte dedicata ad attività in sottogruppi finalizzata a evidenziare le competenze collaborative e cooperative dei partecipanti. Il livello di interesse a partecipare al progetto è stato sondato anche grazie ad una community on-line⁷ all'interno della quale i giovani sono stati chiamati ad esprimere opinioni e valutazioni su alcuni input. Dei 140 giovani che hanno partecipato alle attività del workshop ne sono stati selezionati 70 per partecipare alle fasi successive del progetto.

Fase 2: Esplorazione delle domande di sviluppo delle imprese

La fase è consistita nell'individuare organizzazioni interessate ad accogliere giovani tramite un contratto di stage e nell'individuare con esse delle "domande di sviluppo". Ad un primo momento di contatto e di presentazione del progetto è seguita una visita in azienda da parte dello staff del progetto. La visita all'interno delle organizzazioni interessate è stata condotta utilizzando una metodologia consulenziale derivante dal progetto internazionale di ricerca del CNR-CERIS riguardante pratiche innovative di sviluppo organizzativo ed individuale⁸. Il responsabile dell'organizzazione è stato affiancato nel cogliere, partendo da una criticità ricorrente, l'esigenza di sviluppo implicita della sua struttura, nel metterla a fuoco in forma di domanda per farne oggetto di un processo di sviluppo (innovazione di processi o creazione di nuovi processi) da proporre agli aspiranti stagisti. Il know how previsto in tale attività è stato integrato anche con le competenze dei referenti del Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale portatori di una decennale esperienza nella consulenza organizzativa. Al termine di ciascuna visita il responsabile di ogni organizzazione ha quindi formulato una "domanda di sviluppo" rispetto alla quale avviare dei processi di stage.

La fase due ha permesso di individuare circa 30 processi di stage per ciascun progetto.

⁷ In riferimento all'utilizzo di strumenti di web 2.0. vedi par. 2.5.

⁸ Vedi nota 2.

Fase 3: Abbinamento ragazzi-organizzazioni

La seconda fase è consistita nell'utilizzo di una parte della metodologia PIL (Percorsi di Inserimento Lavorativo) elaborata e sperimentata da circa un decennio dall'Università di Ferrara per la transizione Università-Lavoro⁹.

L'abbinamento ragazzi-imprese è stato articolato in cinque passaggi fondamentali:

- a. presentazione delle domande di sviluppo da parte delle organizzazioni ai laureati/laureandi presso l'Università;
- b. scelta affiancata dei giovani delle organizzazioni a cui candidarsi per un colloquio;
- c. svolgimento assistito dei colloqui;
- d. graduatoria delle aziende rispetto ai candidati;
- e. scelta finale dei candidati rispetto alle aziende nelle quali sono stati messi in graduatoria;

Alla fase 3 hanno partecipato i 70 candidati selezionati nella fase 1 (circa 70 per ogni progetto). I posti in stage individuati nella fase 2, però, sono stati circa 30 (per ogni progetto). Nel processo di abbinamento ragazzi-organizzazioni, quindi, i partecipanti al progetto sono entrati in concorrenza tra loro per ottenere, tramite i colloqui di selezione, uno stage. Circa 30 laureati e laureandi (per ogni progetto) hanno continuato l'esperienza all'interno del progetto con la fase 4 mentre i restanti hanno concluso la loro esperienza con un incontro di Orientamento al lavoro.

Fase 4: Accompagnamento all'avvio dello stage con la Formazione-Sviluppo

Ogni stagista è stato accompagnato nella sua esperienza lavorativa tramite la formazione-sviluppo: una metodologia sviluppata nell'ambito di ricerca del CERIS-CNR¹⁰ atta a favorire lo sviluppo individuale/professionale dello stageur in relazione alle necessità di sviluppo dell'organizzazione. La formazione-sviluppo si basa sull'alternanza tra sperimentazioni di processi di innovazione e riflessione individuale ed in gruppi di apprendimento tramite il coaching biografico professionale¹¹.

Nei successivi paragrafi saranno analizzate le fasi 2, 3 e 4 del progetto allo scopo di approfondire l'applicazione delle metodologie utilizzate e di rendere di più immediata comprensione i risultati raggiunti.

⁹ In riferimento alle metodologie PIL nella sua versione integrale si vedano i Reporti annuali di consuntivo della sperimentazione a cura del Job Centre dell'Università di Ferrara, 2002-2011 e due specifici monitoraggi di esperti esterni, 2006 e 2010. Libri: "Programmi formativi ed inserimento in unità produttive", ed. Cds, a cura di CPF, 1998. "Apprendere lavorando", 1999, ed. Diabasis, di Flammini, Foschi, Gandini. "Un IFTS originale: con il lavoro e lo stage all'estero, una formazione superiore innovativa", ed. Cds, 2002. "Il nuovo Master: lavorare apprendendo", 2005, ed. Angeli, di Bertelli, Gandini, Tacchi Venturi. "Esperienze innovative italiane ed europee di alternanza studio-lavoro", 2005, in "I saperi del lavoro", Maggioli ed. "I confini tra comunità come luogo di apprendimento organizzativo", saggio di C. Zuccheromaglio, e F. alby, in Psicologia delle organizzazioni, 2006, ed. Carocci. Pubblicazioni: Rivista Professionalità, ed. La Scuola, "Programmi formativi ed inserimento in unità produttive", n. 48, 1998, di Andrea Gandini. Rivista Professionalità, rivista della FP, ed. La Scuola, n. settembre 2007 n.97 saggio del direttore della rivista prof. G. Bresciani, univ. Di Genova e articolo di Poddi, Capatti, Gandini.

¹⁰ La metodologia della formazione-sviluppo sarà approfondita in relazione al contesto di applicazione del placement nel paragrafo 2.4. Per un approfondimento metodologico si rimanda anche a E. Rizziato, *La Formazione-sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, Working Paper CNR-CERIS N 3/2010

¹¹ Gli aspetti metodologici e applicativi del Coaching Biografico Professionale saranno trattati in modo sintetico nel par.3.4.2

3.2. Fase 2: Esplorazione delle domande di sviluppo delle organizzazioni

La fase 2 è consistita nell'individuare aziende e organizzazioni che fossero interessate ad ospitare degli stagisti nelle loro strutture. A differenza di quanto avviene in altri progetti di placement, però, questa disponibilità doveva estendersi alla volontà di avviare processi innovativi o innovazioni di processo. La visita presso le organizzazioni da parte dello staff di progetto aveva un duplice obiettivo: da un lato dovevano rendere chiaro che lo stagista non si sarebbe occupato di attività routinarie bensì di dare un apporto allo sviluppo, dall'altra bisognava aiutare i responsabili dell'organizzazione ad individuare una domanda di sviluppo organizzativo da cui far partire un processo innovativo o una innovazione di processo. In realtà lo staff di progetto ha offerto alle imprese coinvolte una vera e propria consulenza organizzativa mirata ad individuare degli ambiti di organization development.

Per individuare la domanda di sviluppo i consulenti hanno aiutato i responsabili aziendali a focalizzare l'attenzione su delle criticità organizzative che avevano avuto delle ricadute sul cliente finale. Il cliente è la bussola dell'organizzazione e il successo di un'attività dipende dalla capacità di sapersi ri-orientare raccogliendo ed interpretando i segnali che provengono dall'utilizzatore finale di un prodotto/servizio. Sempre il cliente, poi, è la cartina al tornasole che rende visibile la presenza di un problema a livello organizzativo: è su di lui che ricadono le disfunzioni e, partendo da lui, è possibile individuarle ed agire su di esse. Per estrapolare la domanda di sviluppo i consulenti hanno sostenuto i responsabili aziendali prima di tutto nell'individuazione dei loro clienti. Per quanto questo possa sembrare banale non sempre le organizzazioni hanno chiaro quale è il loro cliente. Molto spesso, soprattutto quando si è in organizzazioni particolarmente strutturate a livello funzionale, non solo può essere poco chiaro chi è l'utilizzatore del proprio prodotto/servizio, ma addirittura parti diverse dell'organizzazione possono avere una differente immagine del cliente finale. Questa mancanza di consapevolezza è tanto più presente quanto più il settore marketing-relazioni esterne è poco sviluppato e, quanto più, l'organizzazione si trova in un ruolo di intermediazione nella creazione di un prodotto/servizio finale. Spesso lo staff dei progetti si è dovuto confrontare con questo tipo di confusione. Un esempio pratico può essere l'emersione della domanda di sviluppo di un ente pubblico che ha partecipato al progetto SAPIL offrendo 3 posti in stage. La richiesta fatta in prima istanza nel colloquio con lo staff era quella di introdurre delle innovazioni che permettessero di valutare l'impatto delle numerose iniziative formative presenti all'interno dell'organizzazione. Dall'incontro è emerso, però, come i committenti, pur intuendo la necessità di misurare l'efficacia della formazione, non avessero idea su "chi" doveva essere misurato l'impatto (oltre, ovviamente, che sul "come"). Non era chiaro, cioè, che l'esito finale della formazione non ricadeva sui responsabili che avevano mandato i loro collaboratori al corso di formazione né, in ultima analisi, sui collaboratori stessi: ricadeva sui cittadini quali utilizzatori finali del servizio offerto dall'ente pubblico. I consulenti dello staff, dunque, per prima cosa hanno aiutato le organizzazioni ad individuare il cliente e, partendo da questo, si è cercato di ricostruire l'intero "processo del cliente". Dove per "processo del cliente" si intendono quella serie di eventi che hanno inizio con l'esplicitazione del bisogno/richiesta del cliente e si susseguono fino al soddisfacimento del cliente stesso, passando per tutte le fasi intermedie.

L'individuazione e lo studio delle esigenze del cliente sono alla base anche nel caso di emersione di una domanda di sviluppo che richieda la creazione di un nuovo processo. Numerose organizzazioni coinvolte nei progetti OrMa e SAPIL hanno espresso come domanda di sviluppo un miglioramento della comunicazione con i loro clienti. Spesso, però, questo tipo di domande conducono alla creazione di processi in cui la comunicazione esterna viene intesa come elemento isolato, con poche o scarse interazioni con le altre

funzioni aziendali. A questo proposito è stata significativa l'esperienza di una azienda di prodotti informatici. Si trattava di una divisione italiana di una grande azienda formata perlopiù da tecnici ed informatici. Consci dei loro limiti a livello di comunicativo avevano aderito al progetto SAPIL con l'intento di migliorare la comunicazione esterna in riferimento ad un nuovo software ideato per la gestione degli impianti di energia rinnovabile. Dall'incontro di consulenza è risultato che nella progettazione del prodotto e nella sua messa a punto il cliente non era mai stato consultato. Utilizzando la conoscenza del mercato dei software e dell'energia rinnovabile erano stati individuati degli ipotetici target nei quali rientravano anche diversi clienti fidelizzati dell'organizzazione. Questo significava avere a propria disposizione un enorme patrimonio: la possibilità di sfruttare il rapporto con questi clienti per avere un confronto e degli spunti su ciò che si stava creando. Potenzialità che non era stata utilizzata arrivando a pensare concretamente ai destinatari del prodotto solo nella fase finale. In questo caso la consulenza ha cercato di evidenziare come la domanda di sviluppo "Come posso migliorare la comunicazione del nostro nuovo prodotto ai clienti potenziali?" non si concretizzava solo nella realizzazione da parte degli stagisti di depliant esplicativi del prodotto ma, piuttosto, nella possibilità di instaurare grazie all'aiuto degli stagisti un rapporto con i clienti fidelizzati che potesse avere una retroazione sulla fase ideativa dei nuovi prodotti.

In questo contesto il ruolo dei consulenti dello staff di progetto è quello di individuare degli ambiti di innovazione e sviluppo senza cadere nell'errore di proporsi come dei problem-solver. L'obiettivo dell'incontro è quello di individuare una domanda di cambiamento che, non solo durante lo stage può modificarsi, ma soprattutto, si configura come una domanda aperta: uno spazio di esplorazione e sperimentazione dello stagista e di tutte le persone dell'organizzazione che nel processo di cambiamento saranno coinvolte.

Per l'emersione della domanda di sviluppo è stato di fondamentale importanza l'approccio del consulente che ha stimolato una riflessione su due binari:

- da un lato l'analisi di fatti quale ancora fondamentale per rimanere legati alla realtà ed evitare di entrare nel campo delle rappresentazioni;
- dall'altro lato l'esplorazione degli elementi biografici dell'organizzazione e, soprattutto in caso di aziende di piccole e medie dimensioni, del pioniere.

La capacità di far emergere la domanda di sviluppo tramite un riferimento continuo ad esempi concreti, a situazioni che realmente si sono presentate, è una capacità non solo indispensabile per lo staff in questa fase, ma anche per gli stessi stagisti che spesso hanno dovuto approfondire o riformulare la domanda di sviluppo.

L'analisi biografica delle organizzazioni ha permesso di individuare gli aspetti caratterizzanti ed identitari ai quali, non di rado, sono connessi comportamenti organizzativi disfunzionali reiterati. Comprendere la biografia organizzativa è stato indispensabile anche per comprendere "l'identità" dell'organizzazione affinché essa potesse essere vista e valutata dai candidati stagisti anche in relazione alle personali propensioni e aspirazioni.

Al termine dell'incontro di consulenza le organizzazioni coinvolte hanno espresso, così, una domanda di sviluppo rispetto alla quale avviare un processo sotto la responsabilità dello stagista. La domanda di sviluppo è frutto di una esigenza dell'organizzazione e indica l'obiettivo da raggiungere; Il processo è frutto dell'iniziativa dello stagista il quale decide, sempre in accordo con l'organizzazione, "come" raggiungere l'obiettivo posto dalla domanda. Di conseguenza mentre la domanda di sviluppo è inizialmente nota, almeno nei suoi elementi fondamentali, il processo di sviluppo è un qualcosa che sarà costruito dallo stagista pur rispettando i vincoli posti dall'organizzazione. I giovani successivamente inseriti nell'organizzazione hanno assunto il ruolo di "proprietari di processo": ossia responsabili del processo di sviluppo discendente dalla

domanda espressa dal responsabile dell'organizzazione. E' bene chiare che la domanda di sviluppo non sempre è definita a sufficienza in questa fase consulenziale. Gli stagisti che sono stati inseriti nelle organizzazioni spesso hanno dovuto aiutare l'impresa a riformulare o a meglio specificare la domanda di sviluppo. Non sono, poi, mancati casi in cui gli stessi consulenti dello staff hanno effettuato una seconda visita nell'organizzazione per aiutare lo stagista e l'organizzazione a focalizzare meglio sia la domanda che il processo di sviluppo.

3.2.1. Le organizzazioni che hanno partecipato ai progetti

Tra il progetto SAPIL e quello OrMa hanno preso parte a questi percorsi di placement circa 40 organizzazioni (alcune delle quali hanno partecipato ad entrambi i progetti) che hanno offerto in totale circa 60 posti in stage.

Queste due esperienze hanno mostrato come i progetti di placement accompagnati possano essere capitalizzati da qualsiasi tipologia di organizzazione. Hanno preso parte al progetto, infatti, aziende del settore ITC, di servizi, del settore comunicazione e pubblicità, del settore alberghiero, del settore culturale nonché associazioni senza scopo di lucro, centri di formazione, e organizzazioni pubbliche come gli ospedali.

Anche la dimensione delle aziende coinvolte è stata particolarmente variabile: dalle piccole aziende a conduzione familiare a multinazionali. La varietà delle organizzazioni coinvolte costituisce sicuramente un elemento di pregio dei progetti per almeno due motivi:

- ha consentito di offrire ai giovani partecipanti una ampia scelta rispetto al settore e alle dimensioni delle organizzazioni;
- ha permesso di ampliare gli orizzonti di molte organizzazioni alle quali non risultava evidente il contributo che poteva portare uno stagista proveniente da settori disciplinari diversi da quelli compresi nel core business.

Di seguito riportiamo un grafico che descrive la distribuzione delle imprese coinvolte nei progetti secondo la classificazione settoriale Ateco (Grafico 1).

Il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche è uno dei segmenti che anche a livello regionale è tra i più sviluppati (in esso si concentrano il 18% delle unità produttive laziali), non sorprende, dunque, l'ampia adesione di imprese del segmento.

E' importante rilevare, però, che all'interno di tale settore produttivo confluiscono imprese molto diverse tra loro: dalle attività contabili e legali e di consulenza fiscale, alle imprese che offrono consulenza nella direzione gestionale, per passare ad imprese di ingegneria, pubbliche relazioni e comunicazione, nonché consulenza in campo agrario, veterinario, meteorologico etc... All'interno di questo segmento, nei progetti OrMa e SAPIL si è registrata un'ampia adesione sia di imprese del campo ingegneristico che di quelle legate alla comunicazione e alla consulenza professionale.

Contro tendenza, invece, rispetto alle imprese registrate sul territorio laziale, la percentuale del 29% sul segmento inerente le organizzazioni afferenti al settore dei servizi di informazione e comunicazione (a livello regionale questo segmento è presidiato da appena il 3 % delle attività produttive).

Una percentuale così alta nel segmento si spiega grazie alla vocazione comunicativa dei profili dei giovani laureati e laureandi ma anche grazie ad un dato riguardante la tipologia di figure professionali impiegate.

Nell'area informazione e comunicazione, infatti, rientrano, oltre alle imprese del settore editoria, le numerose organizzazioni che si occupano di creazione e consulenza nel campo software e ITC. Si tratta di imprese formate per lo più da informatici ed ingegneri che pagano l'alta professionalizzazione tecnica con le scarsissime capacità di comunicazione e marketing.

Sono imprese abituate all'innovazione da un settore, quello dell' ITC, in continuo mutamento, e che riconoscono tra le loro domande di sviluppo la necessità di impiegare risorse ed energia per una comunicazione che non sia solo di carattere tecnico.

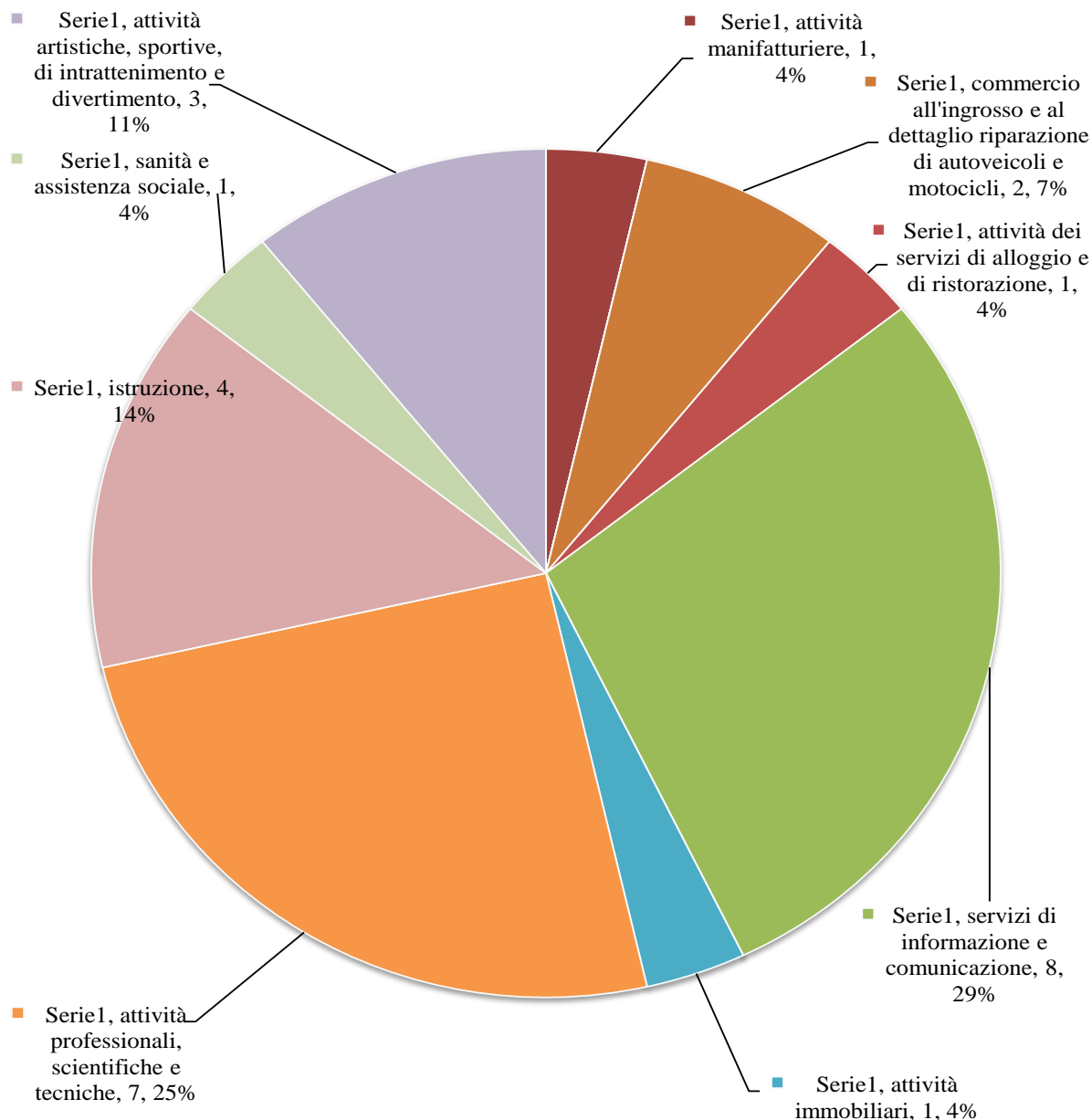


Figura 1: Distribuzione imprese coinvolte per settore produttivo

Numerose organizzazioni coinvolte hanno offerto più di un posto in stage. Spesso la disponibilità ad ospitare più di uno stagista è stata data dopo la consulenza per l'emersione della domanda. E' risultato evidente, infatti, come le organizzazioni dal momento che hanno individuato il processo di cui si sarebbe occupato lo stagista hanno anche accantonato l'idea che ospitare un giovane all'interno dell'organizzazione costituisca più un peso che una opportunità. L'emersione della domanda di sviluppo ha permesso di allargare le prospettive dell'organizzazione e di creare, di conseguenza, una maggiore domanda di lavoro. Lo sviluppo della domanda di lavoro, ovviamente, è stata tanto più forte quanto più l'organizzazione rispondeva ai requisiti di legge per ospitare più di uno stagista. Non bisogna dimenticare, infatti, che esiste una proporzione tra il numero di dipendenti e il numero di stagisti. In particolare, le imprese con un numero di dipendenti assunti a tempo indeterminato compreso tra 1 e 5 possono ospitare solo uno stagista, mentre quelle tra 6 e 19 possono ospitare al massimo due contemporaneamente; quelle con oltre 20 lavoratori possono accogliere un numero di stagisti non superiore al 10% dei propri dipendenti.

Tali vincoli di legge cercano di garantire che lo stage non diventi una modalità per sostituire forza lavoro normalmente retribuita. Bisogna anche rilevare, però, come parte consistente del tessuto economico laziale sia costituito da imprese di servizi che lavorano unicamente su commessa e con un sistema a rete basato sui liberi professionisti. Queste aziende di servizi costituiscono spesso la parte più innovativa del tessuto economico. Le piccole dimensioni e il sistema a costi variabili gli permette di aggredire sempre nuovi mercati e di sfidarsi nel raggiungimento di nuovi target. Sono proprio queste piccole imprese ad essere le più recettive all'idea di integrare giovani all'interno di processi innovativi. Sono, tuttavia, anche le stesse imprese che non soddisfano i requisiti di legge per essere coinvolte in questo tipo di progetti.

3.3. Abbinamento ragazzi-organizzazioni

La fase di abbinamento ragazzi-organizzazioni si divide in cinque sotto-step la cui logica è quella di consentire non solo alle organizzazioni di scegliere la persona che ritengono più idonea ma, anche ai candidati stagisti, di scegliere le organizzazioni sulla base della domanda di sviluppo proposta.

A- Presentazione delle aziende ai laureati/laureandi presso l'Università

Le diverse organizzazioni coinvolte, dopo essere state visitate dai consulenti dello staff, sono state invitate a presentarsi ad una platea di 70 potenziali stagisti (70 potenziali stagisti per ognuno dei due progetti). Ogni organizzazione ha avuto circa 30 minuti per presentarsi dando tutti gli elementi biografici e relativi alla domanda di sviluppo che lo stagista avrebbe dovuto affrontare. L'obiettivo di questa fase è permettere ai ragazzi di conoscere le domande di sviluppo e, al contempo, farsi una idea dell'identità e della cultura dell'organizzazione. La presenza di una domanda di sviluppo che richiede l'implementazione di un processo o la creazione di un nuovo processo fa sì che l'incontro tra organizzazioni e giovani non avvenga sulla base di profili professionali astratti. A differenza di quanto avviene normalmente sul mercato del lavoro, infatti, in questi progetti le organizzazioni esprimono le loro esigenze non in termini di requisiti curriculari, o di precedenti esperienze lavorative, bensì di capacità necessarie ad affrontare le domanda di sviluppo individuate in fase di consulenza. Allo stesso tempo i giovani valutano le diverse offerte di stage non solo in base al nome dell'organizzazione, alle sue dimensioni o al suo core business ma in relazione al contributo che gli viene richiesto di dare, agli spazi di libertà che gli vengono concessi, alle successive opportunità lavorative legate allo sviluppo di un determinato processo.

B- Scelta affiancata delle organizzazioni a cui candidarsi per un colloquio

Dopo aver assistito alla presentazione di tutte le organizzazioni i 70 potenziali stagisti hanno dovuto decidere a quali organizzazioni chiedere di sostenere un colloquio di selezione. Ciascun potenziale stagista poteva indicare un numero massimo di 5-6 organizzazioni, in ordine di preferenza, con cui tenere il colloquio. Lo staff di progetto in questa fase, così come nella precedente, per aiutare la valutazione dei giovani ha cercato di rendere evidenti gli aspetti peculiari di ciascuna offerta. La scelta delle organizzazioni da inserire nell'elenco è, per i ragazzi, spesso una scelta anche di carattere strategico. Dato che ogni organizzazione aveva indicato preliminarmente il numero massimo di candidati che era disposta ad incontrare, non era detto che tutti potessero condurre tutti e 5 i colloqui. C'è stato chi ne ha condotti quattro, chi tre: meno persone hanno indicato una determinata azienda nella loro lista, maggiori sono state le possibilità che chi l'aveva indicata agli ultimi posti della lista di preferenza potesse sostenere il colloquio.

C- Svolgimento assistito dei colloqui

Prima di effettuare i colloqui lo staff di progetto ha dedicato alcuni momenti d'aula per dare indicazioni ai potenziali stagisti su come compilare al meglio un curriculum e su come sostenere il colloquio di selezione. Ciascuna azienda ha incontrato i candidati con l'assistenza di un membro dello staff di progetto specializzato in selezione. L'assistenza ai colloqui di selezione non ha avuto lo scopo di creare un ambiente protetto per il candidato ma, piuttosto, di assistere l'azienda affinché facesse una scelta oculata e con riferimento al processo da sviluppare. L'idea di base è quella di mettere l'azienda in condizione di conoscere le capacità e il livello di intraprendenza del candidato rispetto alla domanda di sviluppo espressa senza fermarsi al titolo di laurea o al tipo di specializzazione. A supporto del processo di selezione sono state utilizzate anche delle schede di valutazione basate sulle competenze.

D- Graduatoria delle aziende rispetto ai candidati

Ciascuna organizzazione ha stilato una graduatoria in ordine di preferenza dei candidati che ha incontrato. Sono stati esclusi dalle graduatorie coloro che si è ritenuto non essere per nulla idonei alla domanda di sviluppo proposta.

E- Scelta finale dei candidati rispetto alle aziende nelle quali sono stati messi in graduatoria

Al termine dei colloqui di selezione ai 70 potenziali stagisti è stata presentata la graduatoria finale di tutte le organizzazioni. Chi è arrivato al primo posto in più organizzazioni ha dovuto, quindi, scegliere dove fare il proprio stage e, conseguentemente a questa scelta, ha lasciato il posto libero al secondo in graduatoria per l'azienda che non ha scelto. Questo meccanismo fa sì che siano i ragazzi a scegliere in definitiva dove fare lo stage e in base alle scelte di ognuno si modificano le possibilità di chi è più basso in graduatoria. Questo sistema di abbinamento stageur-organizzazione permette di creare un sistema di domanda/offerta in cui i giovani hanno a più riprese la possibilità di scegliere e valutare (sia nella fase in cui indicano con chi vorrebbero sostenere il colloquio, sia nel decidere dove collocarsi in base alle graduatorie delle aziende) diventando una parte attiva e determinante del processo di selezione e scelta.

Il percorso di match tra stagista e imprese è stato impostato in modo tale che tra i 70 ragazzi partecipanti si creasse una concorrenzialità dovuta alla disponibilità di soli 30 posti (per ciascun progetto) in stage. Al termine di questa fase, dunque, poco meno della metà dei ragazzi coinvolti ha concluso la sua esperienza all'interno del progetto. Tuttavia anche chi non è riuscito a conquistare un posto in stage ha vissuto, tramite i progetti SAPIL e OrMa, una esperienza altamente formativa. Per chi non è rientrato nei posti di stage disponibili, inoltre, sono stati realizzati degli incontri di orientamento in modo che l'esperienza fatta potesse essere capitalizzata sul mercato del lavoro.

3.4. Accompagnamento all'avvio dello stage con la formazione-sviluppo

Come detto, i percorsi di placement di OrMa e SAPIL fanno sì che i giovani stagisti assumano il ruolo di “proprietari di processo” rispetto ad una domanda di sviluppo espressa dall'organizzazione. Ogni stagista, cioè, diventa la persona responsabile dell'attivazione e della condotta di un processo di sviluppo, avendone la responsabilità e, al contempo, coinvolgendo il resto delle risorse umane nella co-creazione del proprio ambiente di lavoro. Perché i giovani siano in grado di essere degli agenti di cambiamento all'interno dell'organizzazione è necessario che abbiano un duplice supporto:

- un accompagnamento nella comprensione dell'organizzazione e delle modalità tramite cui possono intervenire in essa per stimolare uno sviluppo;
- un accompagnamento al proprio sviluppo personale connesso alle capacità che devono sviluppare per sostenere l'organizzazione nel processo di sviluppo.

A differenza di quanto accade nel sistema di formazione universitario tale accompagnamento può concretizzarsi solo se lo stagista viene messo in condizione di imparare dall'esperienza e di attuare delle strategie di apprendimento e sviluppo personale in relazione ad una realtà lavorativa.

Ad un processo cognitivo basato sull'astrattezza si contrappone la possibilità di creare apprendimento e miglioramento secondo il principio andragogico di ancoramento alla realtà e di utilità, con attività di riflessione sull'esperienza.

Proprio per questi motivi l'accompagnamento OrMa e SAPIL è stato realizzato secondo una modalità ritmica, che alterna ai momenti di immersione nella realtà organizzativa, momenti di riflessione e capitalizzazione delle esperienze, tipica della metodologia della formazione-sviluppo¹².

La metodologia della formazione-sviluppo, sperimentata in progetti simili di placement e di sviluppo, si basa su una alternanza tra aula, esperienza all'interno dell'organizzazione e coaching biografico professionale (secondo un andamento ritmico):



Gli incontri in aula sono strutturati affinché i partecipanti possano condividere alcuni elementi concettuali¹³ e, alla luce di tali elementi, lavorare in sottogruppi con specifici esercizi. Gli esercizi sono concepiti per rendere evidenti a livello esperienziale gli spunti concettuali e per agevolare l'attuazione di passi concreti nella parte esperienziale.

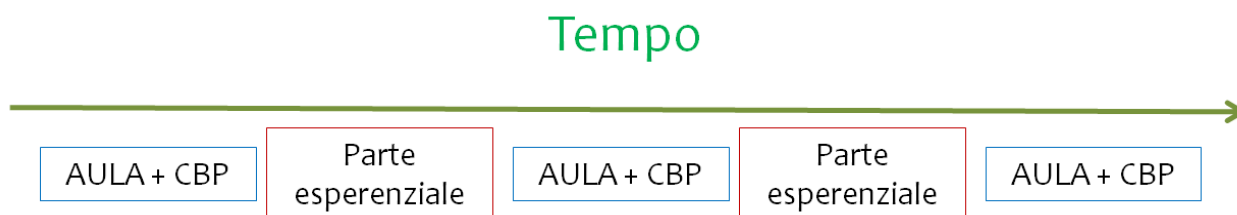
La parte esperienziale, coincidente con le attività che vengono svolte all'interno dell'organizzazione, è il momento in cui ciò che è maturato negli incontri di aula trova una diretta applicazione nella realtà. Il ritorno ritmico in aula consente poi di riflettere sull'esperienza fatta e di valutare i passi successivi.

¹² E. Rizziato, *La Formazione-sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative*, Working Paper CNR-CERIS N 3/2010.

¹³ I riferimenti concettuali saranno sintetizzati nel Par. 3.4.1.

Tra l'aula e la parte esperienziale, secondo l'approccio della formazione-sviluppo, sono previste delle sessioni di Coaching Biografico Professionale, ossia degli incontri in sottogruppi da 4 o 5 persone che, guidati da un consulente, hanno l'obiettivo di accompagnare lo sviluppo individuale dei partecipanti con riferimento alle proprie criticità caratteriali e comportamentali (sempre in relazione all'esperienza vissuta nell'organizzazione).

La struttura del finanziamento dedicato ad OrMa e SAPIL e la durata del periodo di accompagnamento ha reso necessario un adattamento della metodologia secondo lo schema:



Seppure con questo adattamento l'accompagnamento ha seguito le macro-fasi tipiche della formazione-sviluppo (FS). Il punto di partenza è stata la domanda di sviluppo dell'azienda in parte già esplorata dai consulenti nella prima fase del progetto, ma poi adeguatamente approfondita dai discenti nelle rispettive organizzazioni di appartenenza.

La FS si svolge secondo un approccio ciclico che prevede due macro-fasi (Vedi Fig.2):

1. una macro fase esplorativa suddivisa in:
 - a) fase di orientamento e coinvolgimento degli attori chiave;
 - b) fase di investigazione e sperimentazione;
2. una macrofase di rinnovamento suddivisa in:
 - c) fase di definizione del cambiamento e ridisegno dei processi;
 - d) fase di sostegno al cambiamento ed integrazione.

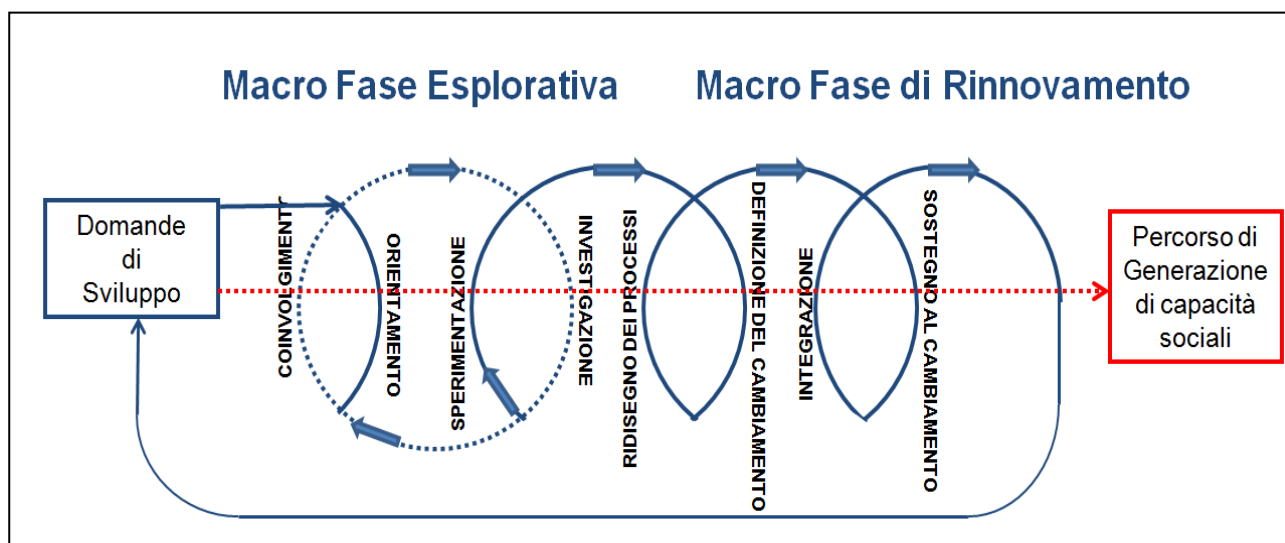


Figura 2. Il ciclo della Formazione-Sviluppo

Per questioni temporali nell'ambito dei progetti OrMa/SAPIL è stata realizzata solo la prima macro-fase, quella esplorativa, con pochi accenni finali a quella di rinnovamento.

Tutti i giovani sono stati ospitati nelle organizzazioni da un minimo di 3 mesi ad un massimo di 6 (escludendo coloro che, dopo il periodo di stage, sono stati assunti) e hanno potuto usufruire di 4 incontri di accompagnamento nell'arco dei primi due mesi

La Macro fase esplorativa è stata articolata nelle seguenti sotto fasi:

1. fase di orientamento e di coinvolgimento: i giovani sono stati aiutati ad orientarsi rispetto alla realtà dell'organizzazione, alla sua biografia, all'identificazione del *core business* e dei processi di supporto. L'obiettivo della fase di coinvolgimento è la messa a fuoco della domanda di sviluppo proposta loro cercando di circoscriverne l'ambito ma, soprattutto, di approfondirla e condividerla (collegandola anche a scenari futuri) tramite una modalità dialogica di coinvolgimento di colleghi, clienti, fornitori.
2. fase di investigazione e di sperimentazione: sono state investigate possibili idee di cambiamento rispetto alle criticità che la domanda ha evidenziato per poi definire i processi di sviluppo (innovazione di processo o processo innovativo) che sono stati sperimentati. Essi sono il frutto di una fase di confronto con gli attori chiave dell'organizzazione mirata a far emergere idee concrete per generare dei processi di cambiamento sulla base della domanda di sviluppo. I giovani sono stati, quindi, aiutati a passare da una domanda di sviluppo a un processo sperimentale di cambiamento. L'accompagnamento ha permesso ai giovani di diventare dei proprietari di processo capaci di definire, assieme agli altri componenti dell'organizzazione, i criteri di sperimentazione e di monitoraggio del processo di cambiamento.

Le fasi sopra descritte sono state oggetto dell'accompagnamento proprio grazie all'alternanza tra parte di aula (con CBP) e parte esperienziale.

Ogni rientro in aula è stato strutturato con due tipi di attività:

- 1) **attività in plenaria** dedicata alla condivisione di alcuni elementi concettuali e cognitivi indispensabili per approcciarsi consapevolmente alla realtà organizzativa e alle altre attività previste nell'accompagnamento;

2) **attività in sottogruppi** (ogni sottogruppo guidato da un membro dello staff) dedicata allo svolgimento di alcuni esercizi per l'individuazione di passi concreti all'interno delle organizzazioni, e per lo sviluppo personale tramite il Coaching Biografico Professionale.

La parte in plenaria in ciascun incontro non ha mai avuto una durata superiore ai 40 minuti. Coerentemente con la struttura della formazione sviluppo e con una ben precisa visione antropologica (vedi nota 2) si è ritenuto fondamentale equilibrare ogni incontro affinché fosse possibile lavorare sui tre livelli tramite cui ciascun individuo vive la relazione con l'esterno:

- il livello cognitivo che porta a riflettere sulle esperienze vissute generando idee, valutazioni, significati (pensare).
- il livello emotivo, dove si determinano le reazioni soggettive agli eventi concreti (sentire);
- il livello fattuale, volitivo che si determina in azioni concrete (volere).

In ogni incontro è stato: stimolato l'elemento cognitivo con alcuni riferimenti teorici; tramite specifici esercizi si è sviluppato il livello fattuale con l'individuazione di passi concreti; tramite il CBP è stata sviluppata una maggiore consapevolezza dei propri livelli di relazione per aumentare la capacità di controllare gli automatismi comportamentali disfunzionali.

Nel complesso l'alternanza con la parte esperienziale è stata indispensabile per capovolgere un paradigma didattico secondo cui l'apprendimento procede dal livello cognitivo a quello fattuale: prima si comprendono dei concetti e poi li si mette in pratica. La formazione-sviluppo, invece, parte dal presupposto che lo sviluppo cognitivo si possa generare con una riflessione sull'azione: solo stimolando l'azione e riflettendo su essa, secondo un ritmo alternato, si iniziano a comprendere le cose. Le variabili di un sistema complesso si svelano nel loro interagire che avviene nell'azione, così come le possibilità reali di percorsi di miglioramento (Fig.3). Per questo motivo la parte concettuale, eccezion fatta per il primo incontro in aula dedicato a condividere gli intenti e le modalità di accompagnamento (compresa la scelta metodologica di una apprendimento dall'esperienza), è stata sempre strettamente collegata all'esperienza vissuta dallo stagista nell'azienda nel periodo antecedente. Nei paragrafi successivi verranno prima sintetizzati gli elementi concettuali che sono stati condivisi nella fase di plenaria e, successivamente, le attività in sottogruppi indirizzate ad agevolare la parte esperienziale e a sviluppare delle competenze individuali.

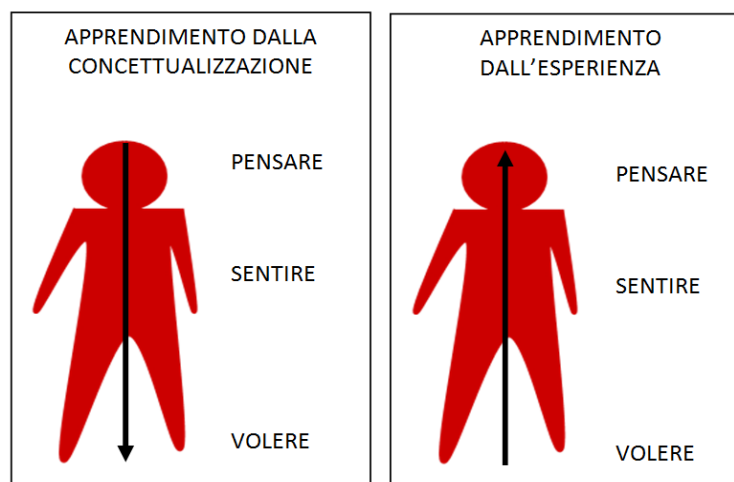


Figura 3: diversi tipi di apprendimento

3.4.1. Attività in plenaria: i riferimenti teorici

L'uomo, l'organizzazione, l'ottica evolutiva

I progetti hanno proposto agli stagisti un ruolo attivo in un processo organizzativo da sviluppare o creare. Nell'ottica di questa proposta un atteggiamento proattivo nei confronti dell'organizzazione è stato stimolato partendo dalla condivisione degli elementi concettuali alla base della formazione-sviluppo e derivanti dal progetto CNR-CERIS "Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo"¹⁴. L'approccio elaborato ha come fondamento una visione dell'uomo e dell'organizzazione come realtà in continua evoluzione sinergica (approccio evolutivo), laddove "*l'identità dell'organizzazione* è data dal produrre beni e servizi utili alla società e *l'immagine del lavoratore* viene proposta come essere in continua trasformazione, con dei propri obiettivi, che può evolversi solo se gli è permesso di essere creativo anche nel lavoro, prendendosi delle responsabilità ed impegnandosi con gli altri per una meta comune. [...] La sinergia tra individuo ed organizzazione sarà tanto più virtuosa, quanto più le persone potranno essere attive nel trasformare il proprio processo di lavoro per poter migliorare le performances organizzative rispetto al cliente (*il processo del cliente*), senso e fine ultimo dell'agire organizzativo ed in questo potranno ravvisare un cammino di sviluppo della propria biografia professionale."¹⁵. All'ottica tipicamente funzionale e strutturale con cui generalmente viene letta la realtà organizzativa viene contrapposta una visione evolutiva sia dell'uomo che dell'organizzazione quali entità che si co-creano e cambiano nel tempo nonché una attenzione agli elementi identitari dell'organizzazione connessi ai servizi/prodotti che offre alla società e quindi ai clienti quali elementi ordinatori dell'agire organizzativo¹⁶. Tale visione si basa su una connessione tra la lean, la learning e la living organization. Il *lean thinking* (Womak, Jones¹⁷) fa emergere il fatto che un'organizzazione è più un processo che una struttura; esso forma la realtà socioeconomicadi un'organizzazione e deve essere pensato mettendosi nella prospettiva del cliente/cittadino in un'ottica orizzontale dal cliente al fornitore. La *learning organization* (Senge¹⁸) rende evidente che è lo sviluppo di conoscenza e di skills delle persone coinvolte a portare l'innovazione e lo sviluppo di un'organizzazione in nuove realtà nell'ottica di creazione di una comunità che apprende e si sviluppa. La *living organization* (De Geus¹⁹) evidenzia che l'organizzazione è una costellazione di persone che forma un network unico di interazioni, attraverso le quali l'organizzazione è collegata a quello che succede nel mondo circostante, che è le fonte che lo alimenta e in relazione a cui si sviluppa e può crescere in modo sinergico. All'ottica tipicamente funzionale e strutturale con cui generalmente viene letta la realtà organizzativa, l'approccio elaborato e proposto dal CNR-CERIS parte dal presupposto che: non si può conoscere una realtà se non si prova a cambiarla (Kurt Lewin, approccio della ricerca-azione²⁰); che è necessario un superamento dell'approccio razionale-funzionale per entrare nell'ottica sistemica, della complessità e dell'attribuzione di significato (Morin²¹, Weick²²); che non si può agire nelle organizzazioni se non si riconosce il valore delle interazioni (teoria del caos, costruttivismo sociale, postmodernità). L'approccio proposto in aula, dunque, trova una sintonia con l'ermeneutica costruttivista che si fonda sulla convinzione che vi siano realtà

¹⁴ Per l'articolazione del progetto e un approfondimento dell'approccio derivato vedi nota 2

¹⁵ ibidem, pp. 187-188.

¹⁶ Nelle pagine seguenti saranno approfonditi i concetti di "ottica evolutiva" e "processo del cliente".

¹⁷ J.P. Womack., D.T. Jones., D. Roos, *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, 1991.

¹⁸ P. M. Senge, *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, 1992.

¹⁹ A. De Geus, *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997.

²⁰ K. Lewin Lewin (scritti di), a cura di P. Colucci, *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Il Mulino, 2005.

²¹ H. Morin, *Introduzione al pensiero complesso*, Sperling & Kupfer, 1993.

²² K.E. Weick., *Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina, 1997.

molteplici, costruite socialmente, la cui conoscenza risulta complessa, relativa, contestualizzata, soggettiva, una costruzione negoziata e condivisa dei significati. La realtà non può essere considerata indipendente da colui che la osserva, dal momento che è proprio l'osservatore che le dà un senso partecipando attivamente alla sua costruzione.

La visione che i membri di un'organizzazione hanno sia del mondo che dell'organizzazione stessa influenza le attività svolte, le decisioni da prendere, le strategie da seguire e, in ultima analisi, l'intervento dell'organizzazione nella realtà. Organizzazione, ambiente, individuo non sono realtà separate ma elementi che si co-creano tramite un'interazione costante. L'organizzazione è frutto dell'interazione tra diversi processi di significazione, messi in atto da persone diverse, e negoziate per creare una realtà che non è fissa, stabile. Al contempo, se si accetta l'idea costruttivista di base il passo per sostenere che l'organizzazione non è una struttura ma un processo è veramente breve²³. Una organizzazione, infatti, più che dal suo organigramma è sostanziata da tutte le interazioni tra i suoi elementi e gli elementi esterni.

Volendo uscire dal campo della sociologia costruttivista basti pensare che qualsiasi prodotto di un'organizzazione non è il frutto di una sua parte ma di un processo trasversale che, nella realtà, non è il passaggio input-output lineare tra le sue funzioni organizzative ma, piuttosto, un processo interattivo tra le sue parti fatto non solo di regole formali ma di passaggi e interazioni anche informali. Solo parlando di processi organizzativi è possibile intravedere il ruolo degli individui nell'organizzazione e, spesso, è solo parlando di processi che ci si rende conto quanto la visione struttural-funzionalista inibisca un'ottica di sviluppo e cambiamento nell'organizzazione. L'idea di un'organizzazione come frutto di un processo continuo e mutevole di interazione sostituisce l'idea di una analisi basata sulla linearità causa-effetto.

Il rifiuto di questa linearità e l'idea che l'organizzazione sia troppo complessa per essere sintetizzata in un organigramma viene rafforzata dalle importanti teorie sui sistemi dinamici non lineari, più conosciuta come teoria del caos: la realtà è complessa, più si cerca di controllarne tutte le variabili in modo rigidamente determinato, maggiori saranno le semplificazioni che verranno apportate a tale complessità. Di fronte alla molteplicità di elementi di cui è costituita la realtà organizzativa bisogna abbandonare l'idea di controllare, schematizzare, strutturare ogni cosa: la comprensione passa per l'accettazione di tale complessità²⁴.

L'individuo e l'organizzazione, dunque, si co-creano e, l'organizzazione, esattamente come gli individui, non costituisce una entità statica, bensì una realtà complessa, con una propria biografia in evoluzione (visione evolutiva). Una biografia raccontata dalle personalità che hanno animato l'organizzazione, dagli elementi estetici, dagli eventi che ne hanno modificato il decorso, dalla modalità con cui interpreta un business. Come l'individuo passa in diverse fasi di sviluppo anche l'organizzazione vive diverse fasi.

Per interpretare la realtà organizzativa è quindi fondamentale che gli stagisti siano in grado di leggere la biografia organizzativa e la fase di sviluppo in cui ci si trova. Tali fasi possono essere sintetizzate come:

- 1) Fase pionieristica
- 2) Fase della differenziazione
- 3) Fase integrata

Nella fase pionieristica (Fig.4), l'imprenditore afferra la possibilità di risolvere dei problemi pratici tramite un prodotto/servizio e propone la sua soluzione al mercato, creando un flusso economico.

²³ Per approfondimenti si consiglia: Novara F., *Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo*, Milano, Franco Angeli, 2001; Hosking D.M., Morley I.E., *A Social Psychology of Organizing. People, Processes and Contexts*, Harlow, Person Education, 1991; Schein E.H., *La consulenza di processo*, Milano, Raffaello cortina editore, 2001; Weick K.E., *Senso e significato dell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano, 1997.

²⁴ Per approfondimenti si consiglia: H.Morin, *introduzione al pensiero complesso*, Milano, Serling & Kupfer, 1993.

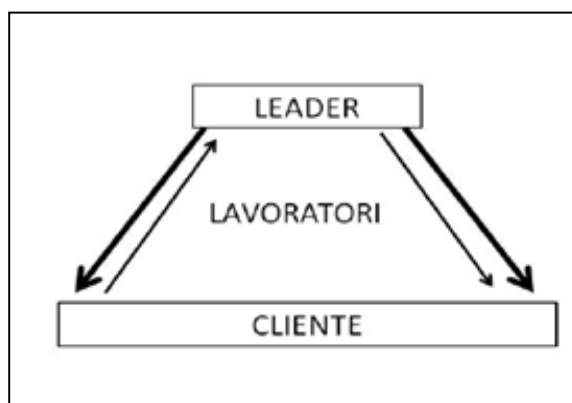


Figura 4: La fase pionieristica

In tale fase tutto è concentrato sull'imprenditore, i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta, "tutti sanno tutto"; la direzione è autoritaria e lo stile di leadership è gerarchico e fortemente incentrato sulla figura del pioniere-fondatore; c'è scarsa formalizzazione delle funzioni, gli incarichi interni non sono mai suddivisi in maniera ufficiale; in questo contesto la comunicazione interna è informale e fortemente diretta fra le persone; lo stile lavorativo è fortemente incentrato sull'improvvisazione e questo determina per l'impresa una grande capacità di adattamento alle turbolente variazioni del contesto esterno; le persone possono essere polivalenti e impiegate su più funzioni (job rotation); l'azienda è intesa come una grande famiglia; c'è disponibilità al servizio delle persone, forte motivazione interiore del personale e ogni collaboratore fa propri gli obiettivi dell'azienda, che sono semplici e chiari. Nel mercato l'azienda pionieristica prevede un forte legame con il cliente, gestito tramite contatti personali del proprietario, il quale però spesso *non consente che si sviluppi un management interno qualificato; manca spesso all'interno un monitoraggio* dei sistemi di costo, tutto è affidato alle intuizioni del pioniere con conseguenti inefficienze produttive e organizzative; mancano dei sistemi di programmazione e gestione interni di medio periodo. Quando cresce il volume d'affari l'organizzazione non può più lavorare in modo "istintivo" e si comincia allora a creare delle forme tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica, che permette un salto produttivo e inizialmente maggior efficienza (Fig.5).

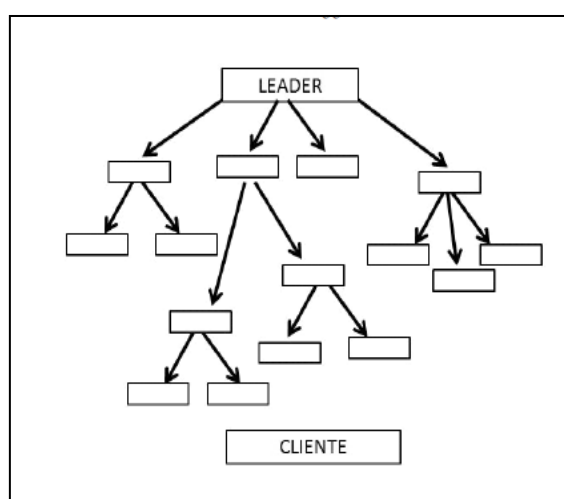


Figura 5: Fase della differenziazione

La gestione scientifica dell'azienda porta all'inizio ordine e chiarezza nella situazione pionieristica ormai caotica ed ingestibile, ma con l'ulteriore crescita intervengono nuovamente fenomeni di crisi, che rendono necessaria una ristrutturazione ed indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo. In tale fase spesso i rapporti individuali, prima fluidi e vitali si perdono nell'anonimato delle funzioni, il management si allontana dai processi dei clienti e si creano una serie di patologie organizzative, dovute dalla difficoltà di percepire l'organizzazione come un'unica realtà orientata al soddisfacimento di un bisogno esterno, quello del cliente; spesso il management perde la connessione chiave con il cliente ed idea soluzioni organizzative in maniera astratta; altri sintomi di crisi sono la non identificazione delle persone nei valori dell'organizzazione, disinteresse, problemi di comunicazione, irrigidimento e problemi di controllo dei processi.

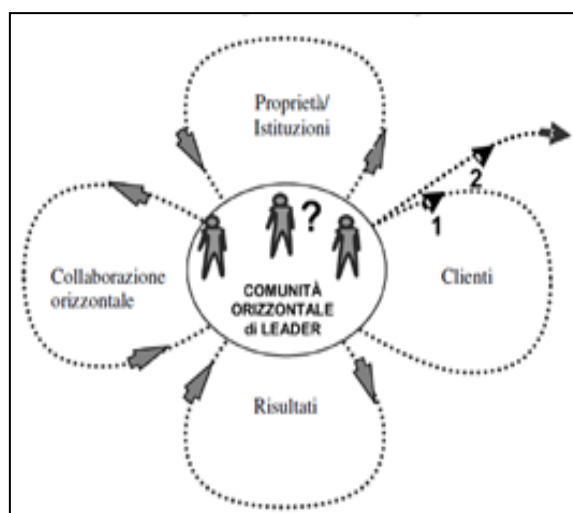


Figura 6: L'organizzazione integrata

Il passaggio da questa fase di differenziazione alla fase di integrazione (Fig.6) può avvenire solo attraverso un ripensamento complessivo dell'organizzazione. Da organizzazione basata sulla specializzazione delle competenze e delle funzioni e focalizzata sulla gestione dei suoi processi interni, ad organizzazione per processi, focalizzata sul cliente ed in cui l'uomo e non le strutture, è nuovamente al centro del processo e dell'organizzazione. Tale modalità organizzativa verrà generata dall'integrazione dell'elemento sociale in quello organizzativo. Nell'organizzazione integrata si tenderà a separare chi ha il governo dell'organizzazione (proprietà nel privato, cariche istituzionali nel pubblico) e chi si occuperà di gestione; la guida non sarà più al vertice di una piramide suddivisa in funzioni, ma si tratterà di una comunità di leader orizzontale. Essa si porrà come snodo tra le istanze di chi ha il governo dell'organizzazione, che si occuperà di fissare obiettivi e linee strategiche, le necessità dei clienti, i processi di collaborazione e il raggiungimento dei risultati prefissati.

Anche l'individuo è una entità complessa che si caratterizza un rapporto con la realtà che si avvale di tre livelli:

- il livello del pensare che porta a riflettere sulle esperienze vissute generando idee, valutazioni, significati (pensare).
- il livello emotivo, dove si determinano le reazioni soggettive agli eventi concreti il "sentire" individuale (sentire);
- il livello fattuale, volitivo che si determina in azioni concrete (volere);

La capacità di gestire e riconoscere questi tre livelli influenza enormemente l'abilità relazione dell'individuo soprattutto in contesti complessi come le organizzazioni.

Ogni persona, poi, esattamente come l'organizzazione passa per diverse fasi evolutive caratterizzate da un diverso rapporto con la sfera lavorativa. In base alle dinamiche lavorative lo sviluppo individuale può essere distinto in²⁵: fase di espansione (20-40 anni) a sua volta suddivisa in periodo espansivo (20-30anni) e periodo organizzativo (30-40 anni) e fase sociale (40-metà dei 60). I primi 20 anni hanno un influsso enorme sullo sviluppo successivo, in modo particolare attraverso l'istruzione. Se la preparazione culturale è carente è importante iniziare a stimolare le capacità individuali e la forza di carattere dei collaboratori, sviluppando quindi i valori non materiali dell'organizzazione. Il periodo dai 20 ai 30 anni è contrassegnato da una grossa creatività sociale. Dalla fase precedente il giovane conserva ancora parte della labilità emotiva e l'assolutezza di giudizio, mentre la stima di sé dipende ancora da come il mondo reagisce alle sue iniziative, per cui i compiti assegnati in questa fase devono essere una chiara sfida che gli permetta di esprimersi in modo individuale ma sensata e raggiungibile. *Job rotation*, mansioni di gruppo, formazione continua ed un management disposto a promuovere pongono le basi per il successivo sviluppo della capacità creativa e della vivacità dei collaboratori esperti. Intorno al trentesimo anno di età inizia il periodo organizzativo: la labilità emotiva diminuisce, si tende a diventare più obiettivi e l'elemento razionale prende il sopravvento. I problemi della vita in generale, il lavoro e la pianificazione del futuro vengono affrontati in maniera organizzativa razionale. In tale fase il lavoratore dovrà imparare ad organizzare ed a prendersi la responsabilità dell'organizzazione, per poter poi dirigere attraverso un sistema di principi.

Intorno ai 40 anni nasce una crisi di valori: si è raggiunto ciò per cui si è lottato e ci si chiede se ha senso proseguire in quella direzione. Questa crisi dovrebbe portare a una diminuzione dell'enfasi su sé stessi, tipica della fase di espansione, e ad una maggiore attenzione al "noi".

Un cinquantenne che abbia raggiunto in modo sano il nuovo gradino di sviluppo non si domanderà più "come posso io risolvere il problema?", bensì, "come posso delegare questo compito in modo che l'incaricato possa imparare qualcosa di nuovo?".

Nella vita di uomini con grande responsabilità e lavoro creativo la seconda metà degli anni cinquanta è il periodo qualitativamente migliore come creatività. Per alcuni, però, dubitare delle proprie rappresentazioni valoriali di un tempo e delle proprie capacità costituisce uno shock e un segno di debolezza, ciò crea irrigidimento e difficoltà nei rapporti nel tentativo di dimostrare continuamente di essere ancora all'altezza della situazione. E' una grossa responsabilità del management creare le opportunità per cui questo non si verifichi valutando per tempo come intervenire con colloqui, trasferimenti, compiti speciali, realizzando una politica consapevole per evitare situazioni stagnanti e conflittuali.

A sessanta anni l'evoluzione della vita lavorativa giunge per certi aspetti ad una conclusione, l'uomo deve accettare che molto di ciò che voleva raggiungere rimane frammentario. Si deve limitare ad alcuni compiti importanti, soprattutto quelli che riguardano il servizio agli altri, la forza creativa può essere conservata e valorizzata fino ad età avanzata. Tutti questi riferimenti teorici hanno consentito di creare un frame entro cui lo stagista si potesse percepire come elemento co-creante dell'organizzazione e potesse comprendere come le dinamiche di sviluppo che avrebbe dovuto mettere in atto passino per una realtà complessa in cui non può essere trascurato il ruolo identitario e biografico dell'organizzazione, del suo pioniere, delle persone che sono coinvolte e vi lavorano.

²⁵ Per approfondimenti vedi testo in nota 2 pp.140-160

Oltre a questi elementi concettuali è stato fondamentale dotare i partecipanti di una modalità con cui non solo vedere l'organizzazione ma analizzarla e comprenderla in riferimento ai processi innovativi o alla innovazione di processo identificate dai consulenti nella fase 1 del progetto.

A tale proposito sono stati introdotti altri importanti elementi concettuali quali: la definizione del processo di lavoro, del processo del cliente, del processo di sviluppo organizzativo e individuale.

Il processo di lavoro, il processo del cliente e il processo di sviluppo organizzativo e individuale

La differenza esistente tra il “processo di lavoro” e il “processo del cliente” è indispensabile per dotare lo stagista del frame necessario ad una analisi dell'organizzazione di tipo orizzontale e trasversale.

Il processo di lavoro non è altro che l'insieme delle mansioni previste per ogni ruolo/funzione dell'organizzazione. Grazie al processo di lavoro degli input in ingresso vengono lavorati e modificati per dare un determinato output. All'interno di ogni tipo di organizzazione si possono quindi individuare i diversi processi di lavoro afferenti a ciascun ruolo/funzione.

Il cliente che entra in contatto con una organizzazione inevitabilmente si interfacerà con diversi ruoli e funzioni. Per “processo del cliente” si intende, quindi, quella serie di eventi che hanno inizio con l'esplicitazione del bisogno/richiesta del cliente e si susseguono fino al soddisfacimento del cliente stesso, passando per tutte le fasi intermedie e per diverse funzioni/ruoli dell'organizzazione. L'identificazione del processo del cliente permette di superare l'idea gerarchico-funzionale dell'organizzazione e di riportare l'attenzione sul cliente quale soggetto da cui ha origine e termine l'insieme di tutti i processi lavorativi.

L'analisi del processo del cliente si affianca all'identificazione della fase di sviluppo dell'organizzazione e all'investigazione biografica (dell'organizzazione e del pioniere) per la creazione di una immagine dinamica del contesto organizzativo. La comprensione dello stato del processo del cliente è fondamentale anche per passare da un'ottica ordinaria ad un'ottica di sviluppo, cioè per passare da un processo lavoro ordinario (input-lavorazione-output) a un processo di sviluppo organizzativo.

La fig.7 schematizza le modalità tramite cui le organizzazioni sono state chiamate, con l'aiuto degli stagisti ad attuare un processo di sviluppo organizzativo.

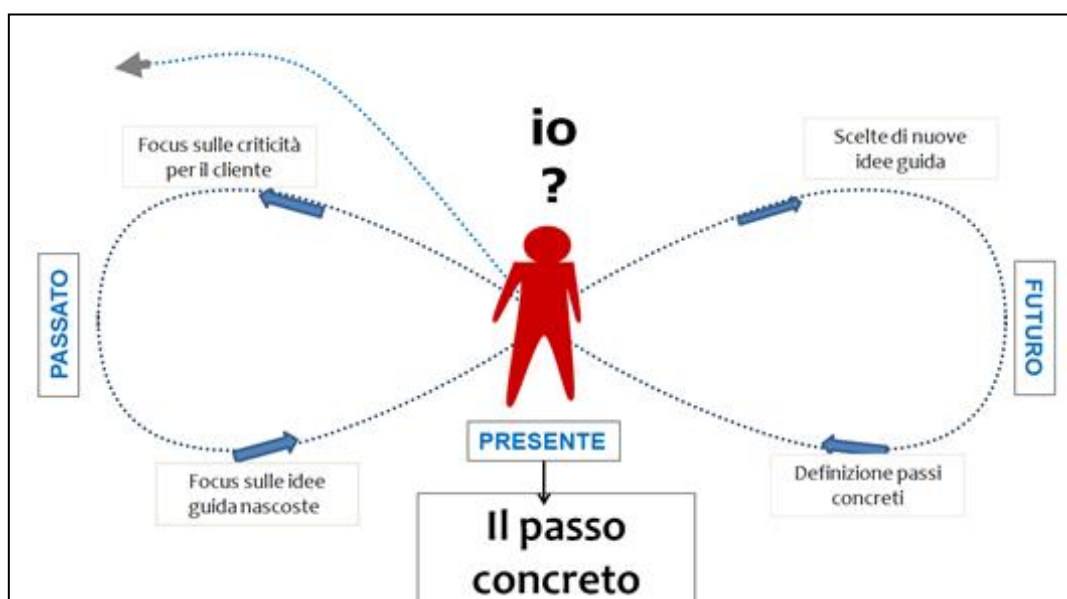


Figura 7: Il processo di sviluppo organizzativo

Il primo step è quello di analisi delle criticità in riferimento al processo del cliente in parte già esplorato dai consulenti dello staff nella prima fase del progetto. E' bene specificare che tale esplorazione fatta dai consulenti non sempre è stata completa e approfondita: spesso lo stagista nei primi momenti di ingresso nell'organizzazione ha dovuto rivedere tali criticità, sia per comprenderle in prima persona, sia per esplorarle ad un livello più approfondito.

Le disfunzioni organizzative che si rivelano guardando all'utilizzatore finale sono spesso frutto di idee guida nascoste: di principi più o meno espliciti che spingono l'organizzazione a strutturarsi in un determinato modo. Lo stagista è stato quindi accompagnato a individuare le guide nascoste da cui hanno origine i comportamenti organizzativi problematici.

La foglia sinistra della fig.7, dunque, rappresenta la riflessione e l'analisi del passato. Il processo di sviluppo organizzativo può proseguire solo se si individuano delle nuove idee guida (foglia di destra futuro-scenari) da cui far discendere delle azioni concrete che devono essere attuate nel presente (passo concreto nell'ambito del presente-azione).

Come si può vedere il processo di sviluppo organizzativo è un percorso ciclico: dopo aver attuato delle azioni concrete, infatti, è necessario esaminarne gli esiti e, nel caso non siano positivi, rivalutare il processo ricominciando dallo step 1 dello schema.

Ogni processo di sviluppo, dunque, è inteso come un processo sperimentale dove i passi che vengono attuati non hanno degli esiti certi e devono essere ri-orientati in base agli effetti. Così, in un ritmo tra riflessione sulle criticità nel processo del cliente, definizione di scenari futuri e azione con passi concreti, si è lavorato con il *processo di sviluppo* organizzativo.

In parallelo a tale lavoro è stata proposta ai giovani l'ottica evolutiva individuale, riflettendo sulle criticità dei loro comportamenti nel fare il passo concreto, in una prospettiva di sviluppo personale e professionale, con lo strumento del *processo di sviluppo individuale* (fig.8.).

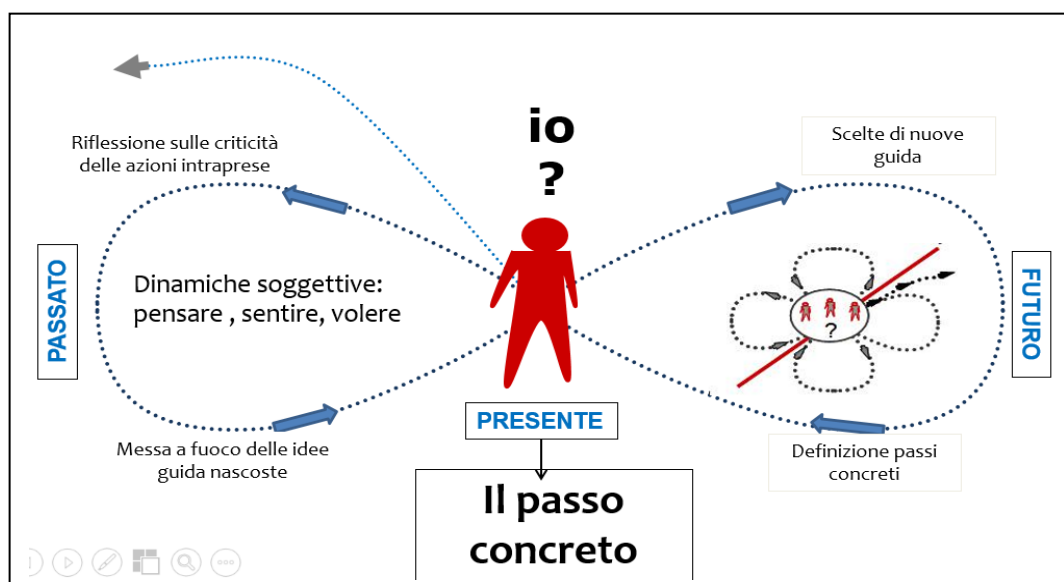


Fig.8 il processo di sviluppo individuale

Rispetto alle criticità che emergono a livello individuale, esattamente come per l'organizzazione, si possono individuare quali siano le idee guida nascoste comportamentali in modo da modificarle e sperimentare nuovi modi di porsi e di agire rispetto alle situazioni concrete.

Si è data quindi una prospettiva evolutiva sul doppio binario: organizzativo ed individuale che si è poi realizzato nel lavoro in sottogruppi.

Si è prospettato quindi un percorso ritmico tra riflessione sul passato, prospezione futura e azioni nel presente delle persone coinvolte nel cambiamento, in parallelo all'analogo percorso avviato sui processi organizzativi, cercando di collegare elementi della biografia professionale degli individui coinvolti (linea trasversale grigia sull'individuo nella figura) ad aspetti caratterizzanti la biografia dell'organizzazione (linea trasversale grigia sull'organizzazione a quadrifoglio).

Con i ragazzi quindi "l'accordo formativo" consisteva nell'arrivare dopo ogni sessione d'aula a definire un prossimo passo nel processo di sviluppo organizzativo ed un prossimo passo nel processo di sviluppo personale.

3.4.2 Attività in sottogruppi: generare le competenze

Durante i mesi di accompagnamento allo stage i giovani hanno alternato all'esperienza all'interno dell'organizzazione momenti di riflessione in aula. Come abbiamo detto i rientri in aula hanno previsto una parte in plenaria per la condivisione di alcuni strumenti di lavoro (il processo di sviluppo individuale e organizzativo, la visione evolutiva dell'organizzazione e dell'uomo, l'approccio esplorativo – sperimentale dello sviluppo) e una fase di lavoro in sottogruppi, seguendo le fasi della formazione-sviluppo con l'obiettivo di sostenere la generazione di specifiche competenze. Prescindendo dalle tipologie di esercizi e dalle modalità operative che non verranno analizzate in questa sede e che caratterizzano il coaching biografico professionale, è interessante evidenziare quali siano le competenze che questo tipo di percorso genera e per quale motivo tali competenze agevolano il passaggio dal mondo universitario a quello del lavoro. Le competenze a cui ci riferiamo solo quelle del "Proprietario di Processo" o "sviluppatore" e sono costituite da quel sapere, saper fare e saper essere che, consolidandosi tramite la riflessione sull'esperienza, permettono ad un individuo di muoversi in un ambiente complesso come quello organizzativo, quale agente di innovazione e cambiamento. Essere in grado di apportare innovazione in un mondo economico dinamico come quello odierno riteniamo sia la chiave per aumentare le potenzialità occupazionali dei giovani. Molti degli approcci al cambiamento e all'innovazione falliscono perché, in fase di implementazione, non solo ci si scontra con una complessità che inizialmente non era stata presa in considerazione ma, al contempo, il processo non è guidato da una persona che ne abbia la responsabilità a prescindere dalle funzioni e dalle persone coinvolte. Le competenze del Proprietario del Processo sono una cassetta degli attrezzi che permette di guidare il processo di innovazione e di approcciarsi ad esso con un'ottica sperimentale che tenga conto della complessità sociale e organizzativa.

Tale complessità può essere gestita solo in modo graduale e tramite un atteggiamento che non miri alla comprensione di tutte le variabili in gioco prima di agire ma la affronti tramite un'azione seguita dalla riflessione.

Si tratta, dunque, di introdurre i giovani a una vera e propria "Scienza dell'agire" che comprende le competenze fondamentali, meglio definite come "capacità sociali", descritte di seguito.

3.4.2.1. Le “capacità sociali” del Proprietario di Processo

Si riportano di seguito alcune delle capacità sociali sulle quali si è lavorato nell’accompagnamento dei giovani allo sviluppo dei processi. Tali capacità portano ad un progressivo superamento dello spontaneismo comportamentale nel mondo organizzativo favorendo interazioni costruttive e proattive e stimolando la consapevolezza dei tre livelli tramite i quali gli individui si rapportano alla realtà, come riportato nel par.3.4.

Capacità di descrivere per immagini

Le immagini stimolano la nostra immaginazione. Come dice un proverbio cinese una immagine ben scelta dice più di migliaia di parole.

Descrivere per immagini significa raccontare una situazione, un evento, in modo tale che l’interlocutore possa visualizzare ciò che è accaduto, esattamente come può vedere una fotografia o un film.

Il vantaggio di una fotografia è che l’immagine è ferma e si possono guardare tutti gli aspetti: lo spazio, gli oggetti e le persone. Si può osservare il loro aspetto, la loro posizione e la loro interrelazione.

Il valore aggiunto di un film è il cambiamento nel tempo: movimento, azione e interazione, si può capire ciò che avviene consecutivamente e ciò che avviene contemporaneamente. Questa interazione rivela anche la cultura dell’organizzazione o il tipo di comportamento delle persone presenti.

In una descrizione che usa le immagini possono essere usati tutti i sensi della percezione, come la vista, l’udito e l’olfatto.

Descrivere per immagini significa riportare un accaduto partendo dal piano dei fatti: viene posta l’attenzione sui dialoghi, i movimenti nello spazio, le espressioni.

Partendo dal piano dei fatti si cerca di depurare l’accaduto dagli elementi emotivi di chi lo ha vissuto e dalle interpretazioni soggettive. Riportando solo i fatti si lascia all’interlocutore la possibilità di crearsi una immagine più oggettiva e quindi meno inquinata dagli stereotipi, dai pregiudizi e dalle emozioni di chi ha vissuto in prima persona l’accaduto.

La descrizione per immagini può essere utilizzata per raccontare fatti passati e, in tale contesto, permette di creare un sistema di archiviazione mnemonica molto efficace.

Allo stesso modo possono essere descritti con immagini gli scenari futuri e, così facendo, si fa un passo verso la loro realizzazione. In tutti i casi descrivendo ad altri tramite delle immagini gli si permette di essere presenti durante l’accaduto e di viverlo.

Allo stesso tempo si rivive ciò che è successo sotto una nuovo punto di vista: descrivere per immagini è un modo, anche per chi racconta, di prendere le distanze dai propri pregiudizi e dalla propria emotività.

Descrivere per immagini non è una cosa automatica, richiede concentrazione. Bisogna cercare di rispondere a domande come “Cosa ho sentito? Cosa ho visto? Cosa ho percepito?”. Se la memoria è fresca bisognerà scegliere solo i particolari più importanti, dando troppe informazioni non si permette all’ascoltatore di capire il senso degli avvenimenti.

Quando l’avvenimento è lontano nel tempo bisogna fare uno sforzo per descriverlo al meglio, se si danno poche informazioni la situazione non diventa vivida e l’ascoltatore non la potrà “vedere”.

Se chiediamo a qualcuno di descrivere una situazione spesso otteniamo considerazioni come le seguenti:

- “guarda, ci sono un po’ di cose che dovresti sapere. Prima dobbiamo riorganizzare con una nuova struttura di management, e alcune divisioni. Questo si rende necessario immediatamente dopo la fusione perché il numero di alunni aumenta rapidamente come quello degli insegnanti”;

- “dopo la fusione ho dovuto dare un numero di ore di coordinamento e supervisione dell’integrazione delle culture delle due organizzazioni. La mia domanda centrale era ed è ancora “come creo questa integrazione?”;
- “è stato un periodo terribile. Mi tormentavano. Cercavano di sottomettermi perché non facevo le loro cose. Gli altri non mi aiutavano per niente. Loro non alzavano un dito per aiutarmi. Era un caso senza speranza, cosa posso farci?”.

La prima dichiarazione è piena di spiegazioni, delucidazioni e background. La seconda dichiarazione è piena di argomenti generali e la terza piena di emozioni e giudizi. Ma l’ascoltatore non vede niente di tutto ciò e solo quando lo speaker è forzato a scegliere una o due situazioni caratteristiche e a descriverle in termini concreti che l’interlocutore può visualizzare la situazione.

Come speaker si impara a distinguere tra le situazioni reali e le emozioni, i punti di vista e le opinioni che la situazione evoca. Viene introdotta una misura di oggettività nella situazione e questo dà più libertà nel valutare la situazione senza influenzare l’ascoltatore con le proprie opinioni. Gli esempi concreti spostano l’attenzione dall’astrazione alla realtà relativizzando il proprio giudizio, creando una situazione il più possibile oggettiva da condividere con il gruppo di lavoro. La capacità di descrivere con immagini consente, poi, di focalizzare l’attenzione sugli artefatti estetici degli ambienti e delle situazioni. Chi descrive per immagini è portato a guardare con maggiore attenzione elementi che normalmente vengono trascurati: l’estetica degli spazi, come sono posizionate le sedie o le scrivanie, come erano collocati nello spazio gli attori della situazione etc...

Capacità di caratterizzare

In relazione alla descrizione per immagini le persone vengono aidate a caratterizzare quanto ascoltato. Caratterizzare significa restituire la percezione individuale di un fatto o racconto: rispetto ad una stessa immagine ognuno viene colpito da particolari diversi. Si tratta di definire gli aspetti peculiari delle situazioni evitando di giudicarle, restituendo così all’interlocutore una visione soggettiva di un fatto oggettivo che lo riguarda e che lo può aiutare ad identificare le guide nascoste (del processo organizzativo o individuale – vedi Fig.6 e 7) e a riflettere sugli accaduti sotto diversi punti di vista.

Quando si descrive una realtà per immagini si sta, in un certo senso, partecipando alla situazioni e a ciò che accade. Nella caratterizzazione, invece, si cerca di definire le caratteristiche tipiche di una situazione o di un oggetto percepiti soggettivamente.

Per esempio, come si caratterizza un albero? Potrebbe piacere oppure no. Si potrebbe ritenere utile, oppure no. Si potrebbe pensare che un faggio è più bello di una betulla. Tutte queste osservazioni, però, dicono qualcosa su chi le enuncia ma molto poco sull’oggetto in sé. Tramite la caratterizzazione si cerca di fare un passo in avanti. Guardando un faggio e una betulla, ad esempio, tramite la caratterizzazione si possono evidenziare le loro differenze:

- betulla: ariosa e luminosa; delicata e giocosa, con una presenza modesta;
- faggio: robusto e tranquillo, protettivo, saldamente radicato nella terra, presenza forte.

La caratterizzazione è sempre una espressione personale. E’ personale perché non tutti riconoscono immediatamente come caratteristico ciò che abbiamo associato a determinati oggetti. Ciò nonostante è possibile, in linea di principio, che gli altri vedano le caratteristiche espresse perché esse appartengono all’oggetto.

Ovviamente più si è esperti nell'arte della caratterizzazione più gli altri riconosceranno nell'oggetto le caratterizzazioni date. Rimane il fatto, però, che la caratterizzazione è una esperienza soggettiva, mette in connessione l'oggetto esterno (la storia raccontata tramite le immagini) e il soggetto interno (le sensazioni che quella storia ti ha creato). Caratterizzando, quindi, è inevitabile dire qualcosa dell'oggetto esterno ma anche qualcosa di se stessi. Per effettuare una buona caratterizzazione è necessario:

- attenersi alla storia ascoltata, all'immagine visualizzata;
- di conseguenza non estendere le caratteristiche al narratore. Non utilizzare espressioni come "tu sei ...", "è tipico di te ...". Naturalmente è possibile dire qualcosa sul narratore e sul modo in cui ha raccontato l'accaduto, utilizzando espressioni del tipo: "mi sembra che in questa situazione tu ...";
- formulare le caratterizzazioni in modo sintetico provando ad esprimerle come se fossero il titolo di un film o di un libro;
- non porre il focus sulle capacità e le caratteristiche del narratore o degli attori della storia. La caratterizzazione non riguarda quanto una storia sia affascinante o divertente;
- non discutere su quanto una caratterizzazione sia corretta o errata. La caratterizzazione non è un giudizio. Bisogna lasciare libera la persona che ha raccontato la storia di decidere quali caratterizzazioni usare ed accettare e quali no.

Capacità di dare suggerimenti per agire

Come la capacità di descrivere per immagini e di caratterizzare, anche il saper dare dei suggerimenti costituisce una vera competenza nell'interazione con altri in ottica evolutiva.

Per esempio un cameriere che dice, mentre il cliente sta scegliendo qualcosa da mangiare dal menù: "le posso raccomandare questo ..." oppure "ho un vino rosso fruttato che ...", sta portando l'attenzione su ciò che è disponibile e sta aiutando il cliente a fare una scelta. Una scelta è sempre seguita da una azione, da qualcosa che si può "fare".

Allo stesso modo in altri contesti un suggerimento deve dare all'altra persona la possibilità di fare una scelta che si tramuti in una azione. E' poi fondamentale che esso non sia generico ma indirizzato ad una azione subito successiva. Se, per esempio il consiglio in una situazione critica raccontata fosse: "prenditi un periodo di relax e immergiti nella tua vita", ci troveremmo nella condizione di esprimere ciò che riteniamo sia "bene" per l'altra persona ma non diamo alcun consiglio su come poter agire. In questo modo si danno consigli che l'altro interpreta come distanti dal proprio mondo con la conseguente sensazione di non essere stato realmente capito. Se anche il consiglio di prendersi un periodo di relax fosse una buona idea l'altra persona non saprebbe come attuarla perché ha un carattere troppo generico. Bisogna immaginare in termini concreti la situazione dell'altra persona facendone una sorta di esperienza interiore. A questo punto l'idea generale dovrebbe essere espressa in modo concreto così che l'altra persona possa seguire il suggerimento immediatamente. Un buon consiglio è "pronto per l'uso". Per esempio: "il mio consiglio è che per tre settimane prima della riunione che si svolge il lunedì pomeriggio, ti prendi un quarto d'ora per te e fai una passeggiata intorno all'isolato da solo. Durante questo tempo pensi anche a ciò che vorrai dire riguardo all'ordine del giorno della riunione".

In questo modo il consiglio ha nuovamente la forma di una immagine. Tutto ciò che si sente in modo intuitivo ed è inizialmente generico può essere tradotto in una situazione concreta. Non deve essere un grande consiglio: più è piccolo e specifico più sarà efficace.

Non è detto che tutti i suggerimenti vengano considerati dall'interlocutore utili. Essi sono spunti che l'altro può scegliere di accettare o meno, non devono essere oggetto di spiegazioni, polemiche, discussioni. Nella dinamica di un gruppo di apprendimento sarà chi ha portato una criticità a decidere quale suggerimento ritiene più adatto a lui e potrà declinare gli altri senza per questo dover giustificare la sua scelta.

Capacità di osservare il livello fattuale e lavorare con le domande

Le criticità in una organizzazione hanno radici spesso complesse, che richiedono più che una analisi, una focalizzazione su fatti concreti che originano ciò che si percepisce come problema. Osservare il piano dei fatti non è semplice ma rivela con velocità molto della realtà critica percepita. Sarà molto utile a tal fine identificare esempi concreti che ci parlano di ciò che viene percepito come problema. All'interno dei contesti organizzativi spesso viene posta grande enfasi sulla capacità di problem solving. Essa è sicuramente indispensabile per affrontare i piccoli e grandi problemi che si presentano all'interno della routine lavorativa, tuttavia non è ugualmente utile all'interno di processo di sviluppo organizzativo. Il problem solving, infatti, si basa sulla capacità di dare risposte immediate e subito operative all'interno di contesti che non sono complessi. Quando, però, si cerca di rinnovare processi organizzativi che coinvolgono più persone e funzioni la capacità fondamentale non è tanto quella di trovare soluzioni pronte all'uso quanto quella di lavorare con le domande di sviluppo. Bisogna passare dalla visione di una realtà critica come problema a una visione della realtà come opportunità di sviluppo. Formulare le criticità sotto forma di domande è, inoltre, il primo passo affinché si possa condividere con gli altri il processo di cambiamento. Una soluzione immediata richiede solo di essere implementata, una domanda di sviluppo, invece, richiede di essere condivisa, modificata, e ciò che ne scaturisce è un processo all'interno del quale anche gli altri si possono attivare.

Formulare le criticità sotto forma di domanda non è un mero esercizio grammaticale. Il nostro linguaggio, il modo in cui descriviamo ciò che ci circonda, è strettamente connesso alla percezione che abbiamo di esso oltre che alle dinamiche di apprendimento²⁶.

Proviamo a comprendere la natura di questa capacità tramite un esempio. Prendiamo in esame tre possibili dichiarazioni di un responsabile d'azienda:

- 1) è necessario fare un corso di motivazione del personale per ridurre l'assenteismo dilagante;
- 2) come possiamo aumentare la motivazione del nostro personale per evitare l'assenteismo dilagante?
- 3) come possiamo far diminuire l'assenteismo dilagante?

La prima dichiarazione è una affermazione che indica sia il problema che la risoluzione. Il responsabile ritiene che l'assenteismo sia dovuto alla scarsa motivazione e che essa debba essere aumentata tramite un corso di formazione. Ovviamente tale affermazione riflette sia alcuni dati di realtà oggettiva (dati sull'assenteismo), sia alcuni elementi puramente soggettivi e dovuti ad una personale interpretazione della realtà (l'assenteismo è dovuto alla bassa motivazione; la motivazione si aumenta tramite un corso). Si tratta di una affermazione che non richiede di essere condivisa o messa in discussione: il proprio modo di vedere il problema è dato per assodato così come la soluzione che può porvi rimedio.

Nel seconda dichiarazione ci troviamo di fronte ad una domanda anche se mal formulata. Già il fatto stesso che non si tratti di una affermazione crea i presupposti per un confronto, per una cooperazione.

²⁶ L.S.Vygotskij, *Pensiero e linguaggio*, Firenze, Barbera, 1969 [ed. orig. 1934].

Allo stesso tempo, però, in essa non sono riportati i soli dati di fatto ma, celate dietro il punto interrogativo, anche le percezioni e le personali interpretazione del responsabile. Nella domanda, infatti, viene messa in diretta relazione l'assenteismo e la motivazione (una relazione che non è affatto scontata) e, di conseguenza, viene sottointesa la necessità di agire sulla motivazione per risolvere il problema.

Nella terza dichiarazione siamo di fronte ad una reale domanda di sviluppo. Essa si basa unicamente su i fatti assodati (l'assenteismo e l'esigenza di diminuirlo) e se fosse la base della discussione con i collaboratori lascerebbe le porte a diverse ipotesi e possibilità. Questa capacità della domanda di "aprire alle possibilità" è ciò che consente di trasformare una criticità da oggetto di una risoluzione immediata a oggetto di un processo graduale e condiviso in cui, man mano che ci si confronta con i dati di realtà, si può riformulare la domanda affinché diventi più concreta. Le domande di sviluppo sono domande rivolte al futuro (come possiamo fare a....?) e non di carattere conoscitivo (perché...?); sono concrete: si basano su dati di realtà condivisi da tutti e sono espresse con un linguaggio che non è ambiguo; sono aperte: aprono diversi possibili scenari la cui scelta passa da una osservazione attenta della realtà e dei fatti.

La competenza di lavorare con le domanda è di carattere trasversale: può essere applicata a diversi tipi di aspetti della propria vista personale, sociale, lavorativa. E' una modalità di rapportarsi alla realtà che, nel caso specifico di un processo di sviluppo, è strettamente connessa alla sensibilità e alla comprensione del carattere evolutivo dell'organizzazione e delle situazioni. Come abbiamo avuto modo di approfondire a livello concettuale relativamente alla parte in plenaria²⁷ le organizzazioni passano da diversi stadi di sviluppo. Ogni organizzazione costituisce un caso in sé ma, così come per gli individui, ci sono dei momenti di passaggio e di evoluzione che sono portatori di criticità e, di conseguenza, di specifiche domande di sviluppo. Saper lavorare con le domande significa saper riconoscere il carattere evolutivo dell'organizzazione e comprendere che le criticità costituiscono un momento di passaggio per il quale è necessario creare un processo di sviluppo che colleghi il presente con l'evoluzione futura.

Capacità di ascolto attivo

Ascoltare è un'azione molto impegnativa. Si può dire che è più attivo chi ascolta che chi parla perché ascoltare richiede molta concentrazione nel creare uno spazio scevro da pregiudizi nel quale l'altro si possa esprimere compiutamente. Chi parla spesso può essere meno consapevole di chi ascolta se chi ascolta si sforza di far tacere le proprie opinioni su quanto sente, le proprie idee di soluzione, conscio che tutto ciò impedisce un ascolto effettivo.

Per questo il proprietario del processo di sviluppo dovrà interloquire in modo particolarmente attento focalizzandosi sui tre livelli sopra accennati: quello del contenuto, per verificare la chiarezza di quanto espresso, quello emotivo, per cogliere il coinvolgimento ed il legame di interesse dell'interlocutore e quello della volontà, cercando di percepire se chi parla ha intenzione di attivarsi rispetto alla criticità in questione.

L'ascolto attivo è funzionale a stimolare nell'interlocutore una maggior consapevolezza e attenzione sulle opportunità di intervento nelle situazioni che si intendono migliorare.

Inoltre è utile per valutare con chi intraprendere i processi di sviluppo che si dovranno generare con gli attori chiave della comunità lavorativa: a tal fine sarà fondamentale l'ascolto sul piano della volontà. A tutti sarà capitato di ascoltare persone che esprimevano intenzioni di intraprendere delle iniziative percependo chiaramente che non avrebbero fatto nulla in proposito! Questo tipo di interlocutori non sono dei buoni compagni per un proprietario di processo.

²⁷ Vedi Par. 2.4.1

Capacità di passare da una domanda di sviluppo a un processo sperimentale

Saper formulare una domanda di sviluppo non è facile ma non è neanche sufficiente. La competenza nel lavorare con le domande consente ad un proprietario di processo di creare il presupposto per coinvolgere altre persone nella valutazione della criticità ma non è sufficiente affinché ne diventino parte attiva. Il cambiamento è efficace solo se è condiviso. Il passaggio da una domanda di sviluppo ad un processo sperimentale è ciò che consente questa condivisione e, contemporaneamente, permette di affrontare una criticità in modo graduale ed efficace.

Creare un processo significa generare un contesto (fatto di riunioni, scambi, tempi, ritmi) in cui chi è coinvolto direttamente o indirettamente dalla domanda di sviluppo possa avere modo di attivarsi personalmente per esplorarla, comprenderla, proporre nuove idee. Perché, però, tale processo sia efficace non è sufficiente che consenta la partecipazione attiva e responsabile di più persone, esso deve essere anche di carattere sperimentale. E' nella sperimentaltà che risiede la differenza tra una attività di problem solving e una di sviluppo. Se il processo non prevedesse la possibilità di reindirizzarlo in base ai tentativi fatti, alle idee provate, alle migliorie apportabili, ci troveremmo di fronte ad una mera implementazione di una soluzione già codificata. La sperimentaltà risiede, quindi, nel creare le condizioni affinché si possano testare delle idee e, riflettere sui risultati, ritarando la strada se necessario. Tutto ciò richiede alle persone coinvolte un vero esercizio attivo perché il cambiamento si concretizza gradualmente e grazie al contributo di più persone. Il passaggio dalla domanda al processo sperimentale non deve, quindi, essere scambiata con una attività di pianificazione. Creare un processo sperimentale di sviluppo vuol dire disegnare un percorso, dargli un ritmo ed un tempo, definire chi partecipa creando spazi di intervento e di riflessione per monitorare i risultati delle azioni e decidere sul passo successivo.

Capacità di identificare le “guide nascoste” dei processi e dei comportamenti

Molto di ciò che un individuo fa a prescindere dall'efficacia del proprio comportamento è mosso da alcune “idee guida” spesso implicite e poco chiare anche a chi le attua. Si tratta di giudizi, pregiudizi, derivanti da esperienze, regole implicite, che in numerose situazioni influenzano i nostri comportamenti creando dei veri e propri automatismi. Per esemplificare si potrebbe dire che un manager che non riesce a delegare nessuna delle sue attività nonostante abbia difficoltà ad eseguirle tutte potrebbe avere come “idea guida”: “devo controllare tutto”, oppure “solo io sono capace”, oppure “non mi fido di nessuno”. Una idea guida implicita influenza il comportamento anche quando questo non è funzionale al raggiungimento dell'obiettivo. Così come gli individui anche la cultura organizzativa si basa su una serie di assunti impliciti, delle “idee guida” che hanno condotto chi vi lavora a strutturare i processi in un certo modo invece che in un altro. Per fare un esempio parallelo a quello di cui sopra, se in una organizzazione tutti i documenti devo indistintamente essere firmati dal direttore generale (situazione che crea inevitabilmente un collo di bottiglia) allora “l'idea guida” dell'organizzazione potrebbe essere: “solo il direttore può prendersi la responsabilità”.

Per un proprietario di processo è fondamentale saper riconoscere le proprie idee guida, quelle degli altri, quelle del contesto organizzativo.

Tale capacità si ricollega in maniera immediata alla possibilità di attuare un processo di sviluppo organizzativo, tanto è vero che quest'ultimo parte del processo del cliente per poi concentrarsi proprio su quelle idee guida che determinano certe scelte organizzative. Il proprietario di processo deve quindi essere in grado di individuare e valutare se esse sono coerenti con un processo del cliente efficace e, nel caso, dovrebbe cercare esplicitamente e/o implicitamente di modificarle tramite i graduali passi concreti. Tutto ciò vale anche per percorso di sviluppo individuale: solo identificando le idee guida che in determinate situazioni

non hanno permesso di avere il comportamento desiderato si possono attuare azioni diverse con la consapevolezza che sono mosse da nuovi principi ispiratori. Il ritmo tra passo di sviluppo nell'organizzazione e passo di sviluppo individuale e la riflessione nella prospettiva evolutiva e sperimentale permette di generare il nuovo.

Capacità nel collegare la biografia individuale e la biografia organizzativa

Tale competenza consiste nell'esplorare possibili scenari di convergenza virtuosa tra le biografie professionali e le necessità organizzative, considerando le fasi della vita lavorativa²⁸. Si esplorano i momenti più significativi nei quali si è mostrata la propria individualità come orientamento peculiare in un percorso evolutivo nel passato, per valutare quali scenari futuri si possano creare, anche e soprattutto in relazione ai passaggi biografici che riguardano l'organizzazione (le caratteristiche del fondatore-pioniere, i suoi principi ispiratori in relazione al prodotto e/o servizio offerto, i punti di svolta significativi dell'organizzazione in relazione alle persone che li hanno promossi). Un processo di sviluppo sperimentale può essere efficace se chi lo guida (il proprietario di processo) è capace di cogliere le opportunità che esso offre in termini di sviluppo a chi è coinvolto. Lo sviluppo delle persone, esattamente come quello dell'organizzazione, è legato a delle specifiche fasi²⁹. Lo sviluppo organizzativo è efficace solo se collegato a quello delle persone che in esso vi lavorano, ossia se è in grado di offrire agli individui la possibilità di evolversi nella direzione che la propria biografia determina.

E' facile comprendere che le capacità fin qui descritte si integrano l'un l'altra e sono di carattere trasversale, ossia possono essere utilizzate in diversi contesti e situazioni e, a prescindere dalle conoscenze di carattere tecnico, permettono di guardare i processi organizzativi e le interazioni con gli altri in modo maggiormente costruttivo. Altra caratteristica di questo tipo di capacità è che esse sono tutte orientate all'agire: permettono di osservare e decodificare il contesto con l'ottica del "prossimo passo", di stimolare gli altri ad agire in modo concreto e, soprattutto, di abbandonare la logica del problem solving per lavorare non più con "soluzioni" più o meno efficaci ma con processi guidati da domande che esprimo, in ottica evolutiva, le necessità di uno sviluppo orientato da ciò che da identità all'organizzazione, ossia il cliente

Affiancare la generazione di capacità che stimolino l'azione da parte degli stageur è fondamentale per proiettarli in una realtà che, a differenza di quella universitaria, necessità per svilupparsi di una enorme dose di energie attive prima ancora che di teorie e concettualizzazioni.

L'insieme delle capacità del proprietario di processo, lì dove si integrano con quelle peculiari di una leadership orientata alla guida dei processi, e non delle persone, possono dare vita ad una leadership orizzontale che, se incarnata nelle figure apicali di una organizzazione, presenta delle qualità atte a creare una cultura dello sviluppo.

3.5. Strumenti e metodi per la comunicazione

La metodologia utilizzata nei progetti, come si è avuto modo di esporre nei paragrafi precedenti, ha tra i suoi obiettivi la creazione di comunità di apprendimento tra gli stagisti. L'idea di uno scambio costruttivo di

²⁸ Vedi Par. 2.4.1.

²⁹ Relativamente alle fasi di vita dell'individuo vedi Par. 2.4.1.

tipo peer-to-peer è alla base anche degli strumenti di comunicazione Web 2.0³⁰. Gli stessi strumenti rispetto ai quali gli studenti di scienze della comunicazione e lo staff di progetto afferente all'Università hanno un'ampia conoscenza. Con lo scopo di permettere una comunicazione costante, creativa, aperta e partecipativa il progetto ha previsto la creazione di un blog quale interfaccia di comunicazione con i giovani, nonché, ambito di interazione utilizzabile negli intervalli di tempo tra un incontro in presenza e l'altro. L'utilizzo di un blog e di strumenti Google per la condivisione e l'implementazione di documenti è uno degli aspetti integrati in OrMa e non ancora presenti al momento di realizzazione del progetto SAPIL.

Il blog ha permesso ai partecipanti al progetto di scambiarsi opinioni su quanto stavano vivendo, allo staff di intercettare difficoltà e criticità dei partecipanti e, in generale, ha agevolato una comunicazione di tipo diretto e informale. Rispetto alla classica e-mail per le comunicazioni, infatti, gli strumenti di Web 2.0. hanno consentito di enfatizzare il carattere bidirezionale del processo comunicativo stimolando, tramite strumenti ben noti ai laureati e laureandi, lo scambio reciproco di informazioni e conoscenze. Non vada dimenticato che l'utilizzo di tale strumenti di comunicazione ha permesso al progetto di assumere una "immagine" che i partecipanti hanno riconosciuto e condiviso perché vicina al proprio modo di vivere il web e il rapporto con i pari.

4. ALCUNI CASE STUDY

Nel seguente capitolo verranno riportati, a titolo esemplificativo, alcuni casi dei progetti Sapil e Orma. Ciascun caso riportato cercherà di evidenziare le caratteristiche del processo di stage riportando:

- le modalità con cui la domanda di sviluppo è stata gradualmente esplorata e come il processo di sviluppo organizzativo è stato gestito durante le macro-fasi della formazione sviluppo;
- una "agenda di stage"³¹ che testimonia come gli stagisti hanno vissuto e interpretato alcuni momenti significativi all'interno dell'organizzazione;
- alcuni stralci delle interviste condotte al termine del progetto con l'obiettivo di evidenziare il valore aggiunto del percorso dal punto di vista del processo di sviluppo individuale.

4.1. Un Hotel da riorganizzare

L'Hotel X è un albergo sul lungo mare di Ostia. E' una piccola realtà imprenditoriale che il signor. B. gestisce assieme ad un altro albergo posto nelle vicinanze. Durante il primo incontro di consulenza (fase 1 del progetto) viene ricostruita la storia dei due alberghi, inizialmente appartenenti allo zio, il Sig. B li ha rilevati negli anni '80 dopo una lunga gavetta. Gestisce entrambi gli hotels con tutte le difficoltà tipiche di due alberghi situati in una zona vivace soprattutto nel periodo estivo e con un numero limitato di dipendenti. I clienti tipici dell'Hotel X sono turisti che pernottano mediamente due giorni per poi continuare la propria

³⁰ Web 2.0 è un termine utilizzato per indicare uno stato dell'evoluzione del World Wide Web, rispetto alla condizione precedente. Si tende a indicare come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione tra il sito e l'utente.

³¹ L'"agenda di stage" è un documento strutturato per permettere agli stagisti di sintetizzare ciò che è avvenuto durante il periodo trascorso nell'organizzazione. Prima di ogni incontro in aula i giovani hanno quindi gradualmente aggiornato il loro documento di stage riportando i passi in avanti fatti. Il diario di stage ha avuto il duplice obiettivo di: aggiornare i consulenti e i tutor di progetto su ciò che era avvenuto nel periodo antecedente al rientro in aula; di stimolare la riflessione degli stagisti sull'esperienza vissuta per progettare un successivo passo concreto.

vacanza altrove. Sono attirati dalla possibilità di un pernottamento ad un prezzo più basso rispetto agli alberghi situati a Roma pur godendo di una posizione strategica vista la vicinanza al mare, agli scavi archeologici di Ostia e ai mezzi di collegamento con il centro di Roma. La crisi economica ha avuto la sua ricaduta sul giro d'affari dell'albergo ma i danni sono stati limitati grazie al supporto del figlio del Sig. B che si è adoperato per aumentare la visibilità dell'albergo tramite i siti internet dedicati alle vacanze e alle prenotazioni.

Il sig. B. è stato abbastanza titubante sull'adesione al progetto SAPIL poiché riteneva che un laureando/laureato aspirasse ad intraprendere uno stage presso un'organizzazione più grande ed articolata rispetto alla sua. Durante l'incontro, però, lo stesso Sig. B, riportando le criticità gestionali dell'albergo si è reso conto quanto, nonostante si trattasse di una piccola realtà, gli aspetti problematici che lui stesso non sapeva come affrontare potevano costituire una sfida interessante per un giovane. Il Sig. B è il tipico imprenditore self made man che gestisce una realtà nella fase pionieristica: pochi dipendenti, una organizzazione in cui "tutti fanno tutto", una sua forte presenza nelle attività di tutti i giorni che lo coinvolgono non solo nel contatto con il cliente ma anche nelle attività di back office. Nonostante il numero limitato di dipendenti è proprio la gestione del personale che il Sig. B ritiene difficile tanto che in un primo momento propone come domanda di sviluppo per lo stage: **"Come trovare qualcuno che mi sostituisca e che, non avendo un rapporto amichevole come il mio con i dipendenti, sia in grado di gestirli?"**. Si tratta, come si può leggere, non di una vera e propria domanda di sviluppo: di fronte alle difficoltà che vive con i dipendenti più che pensare ad una dimensione di sviluppo organizzativo il Sig. B. pensa ad una sorta di alter ego che sia in grado di fare le sue veci in modo più efficace. Affinché il Sig. B. potesse offrire un processo di stage che fosse coerente con dinamica di sviluppo i consulenti hanno stimolato il proprietario ad esaminare alcuni casi critici realmente accaduti negli ultimi tempi e che avessero avuto una ricaduta diretta sul servizio al cliente. Il Sig B ha quindi cominciato ad evidenziare come il personale (uno staff di 5-6 persone) aveva costantemente delle mancanze che ricadevano sulla qualità del servizio: "non capisco- diceva il pioniere- come non gli possa venire in mente che se finisce il burro devono segnalarlo altrimenti la mattina dopo le colazioni non possono essere preparate o, ancora, come sia possibile che non gestiscano bene le chiamate di prenotazione. Non ci vuole molto a capire che bisogna aggiornare le disponibilità di stanze sui portali internet...". Proprio chiedendogli di pensare alle criticità del suo albergo partendo dal punto di vista del cliente il Sig. B ha gradualmente rielaborato la sua domanda già nel primo incontro concordando con i consulenti che il processo di stage si sarebbe focalizzato su **"come migliore la gestione del personale per erogare un servizio di maggiore qualità?"**. Sicuramente la domanda di sviluppo così formulato segna un passo in avanti rispetto al primo intento dell'imprenditore: si è passati da una dimensione di problem solving, in cui lo stagista avrebbe svolto una mansione, ad una di sviluppo in il giovane è chiamato a co-generare un nuovo processo. D'altro canto la domanda così formulata doveva certamente essere esplorata e approfondita. Ilaria, la stagista che venne introdotta nell'organizzazione (fase 2 del progetto), aveva scelto di sostenere il colloquio con il sig. B. perché fiduciosa del fatto che una piccola realtà con problemi organizzativi gli avrebbe consentito di avere una autonomia maggiore che in grandi aziende strutturate. Il Sig. B. scelse Ilaria come stagista essenzialmente per l'energia che dimostrava: era convinto che per risolvere i problemi del personale fosse necessaria una persona di gran polso, capace di imporsi con i dipendenti.

Il primo periodo di stage, per Ilaria come per tutti gli altri, è stata dedicata, secondo il ciclo della formazione sviluppo alla "macro-fase esplorativa". Ilaria ha cercato, tramite "l'orientamento e il coinvolgimento degli attori chiave", di approfondire la domanda di sviluppo affiancando il pioniere nel suo lavoro giornaliero e cercando di cogliere tutte le criticità organizzative, cosa che non le è risultato sempre facile. Il pioniere

tendeva più a lamentarsi che a spiegarsi e lo sforzo di Ilaria consisteva nel cercare di fargli fare più esempi concreti possibili. In occasione del primo rientro in aula Ilaria ha elaborato la sua agenda di stage (riportata di seguito) che restituisce una sintesi delle conclusioni che la stagista ha tratta a seguito della fase di orientamento e coinvolgimento.

PROGETTO SAPIL

AGENDA DI GESTIONE DEL PROCESSO DA SVILUPPARE NELL'AMBITO DELLO STAGE

STAGISTA: ILARIA

AZIENDA: HOTEL X

1) Quali sono gli elementi chiave dell'organizzazione che mi ospita (nota 1)?

L'Hotel X è un albergo di proprietà del Sig. B rilevato dallo stesso intorno agli anni ottanta.

Osservando l'organizzazione che vi è al suo interno appare chiaro che gli elementi chiave sono senza ombra di dubbio le persone.

Le persone intese come parte integrante dell'organizzazione ovvero i dipendenti.

E' da essi e soprattutto dal loro lavoro che dipende il successo dell'azienda in quanto parliamo di una struttura alberghiera che ospita dei clienti per cui il lavoro dei dipendenti è fondamentale.

Il servizio che rende visibile, ai clienti, l'organizzazione è l'affitto delle stanze, obiettivo primario dell'azienda.

2) Il processo che devo realizzare a quale domanda di cambiamento corrisponde (nota 2)?

La domanda di cambiamento è molto complessa, riguarda in particolar modo alcuni degli elementi interni all'organizza-zione ovvero i dipendenti dell'albergo.

I dipendenti dell'Hotel X sono un anello molto rilevante dell'organizzazione e d il processo che inizialmente mi è stato chiesto di mettere in atto era essenzialmente mirato su di essi. Il mio contributo avrebbe dovuto aiutare il titolare a migliorare i rapporti tra lui ed i suoi stessi dipendenti attraverso un miglior coordinamento delle loro mansioni e dei loro compiti affinché l'intero processo lavorativo potesse svolgersi correttamente.

3) Quale sarà il passo concreto che intendo fare in questi 15 giorni e quali potrebbero essere gli effetti (nota 3)?

Il mio primo approccio all'interno della struttura si è risolto in uno studio di natura esplorativa di quella che è la dinamica e nello specifico il funzionamento di tutto il processo produttivo.

Una fase di contatto e di osservazione del personale dipendente si è accompagnata ad una conoscenza dei titolari della struttura che mi hanno mostrato le loro intenzioni, espresso i loro problemi.

Al termine di questa prima fase consensualmente siamo giunti a quello che doveva essere il primo lavoro da affrontare per poter avviare una risoluzione quanto meno soddisfacente dei problemi in passato presentatisi.

Ho cominciato quindi a lavorare sulla stesura di uno strumento per il corretto funzionamento delle attuali e future dinamiche lavorative all'interno dell'albergo, Il Mansionario.

Strumento sicuramente dai sicuri risvolti ed esiti positivi ma dal difficile svisceramento in quanto complessa è la natura del processo in esame.

Sto cercando di pianificare attraverso questo strumento, e perché no, specificare quelle che devono essere le rispettive mansioni di coloro che entrano a far parte del destino di questa realtà.

Uno strumento di avvio e di supporto che sappia veicolare i lavoratori nei loro svariati compiti, aiutandoli a muoversi e ad interagire con la struttura nel suo complesso, uno strumento in breve che riesca a spiegare ad ognuno dei dipendenti, nello specifico, qual è il suo compito e cosa ci si aspetta dalla sua partecipazione all'attività.

Nota 1: Osservo l'organizzazione dove mi trovo esplorando alcuni aspetti: la biografia dell'organizzazione (quando e come è nata, chi è il fondatore, quali passaggi chiave hanno caratterizzato il suo sviluppo e quali criticità), la fase di sviluppo (pionieristica, di differenziazione, di integrazione), l'identità che esprime attraverso il processo core, ossia il prodotto e/o servizio che la rende visibile nella società e come si snoda il processo del cliente (le varie modalità in cui il cliente entra in contatto con l'organizzazione).

Nota 2: Rendo esplicita la formulazione del processo fatta dal mio referente aziendale e gli chiedo a quale domanda di cambiamento corrisponde (se non è chiara gli chiedo di pensare ad un problema sorto di recente con il cliente in cui questa domanda si può intravedere e lo aiuto a formularla cercando di rendere evidente la ricaduta sul cliente). Importante verificare se e come la domanda è condivisa da altri membri dell'organizzazione. Se serve posso fare l'analisi del processo sui tre livelli (fasi, persone coinvolte, chi decide) ed investigare come formulano gli altri la domanda ed i fatti che la illustrano.

Nota 3: Definisco il passo concreto che intendo fare in questi 15 giorni e rifletto sugli effetti: come e cosa investigare, con chi parlare (decisori personale, esperti, clienti, fornitori), come imposto il dialogo (attenzione a non offrire soluzioni, ma ascoltare cercando di portare il dialogo a focalizzare il valore aggiunto che si vuole per il cliente e come raggiungere il risultato coinvolgendo altre persone, per motivarle a sperimentare innovazioni di processo o a collaborare a processi innovativi). Importante darsi un tempo per il dialogo e cercare di rispettarlo.

Come si può leggere dalla sua agenda Ilaria decide, dopo la fase di orientamento e coinvolgimento, che lo strumento per migliorare la situazione è il mansionario. In aula, però, viene posta davanti alle seguenti domande: perché credi sia proprio il mansionario? Come ti è nata l'idea del mansionario?

Ilaria, in modo forse meno visibile che per gli altri stagisti, era rimasta incastrata proprio nel processo routinario. Era il pioniere a ritenere che mettere per iscritto tutto quello che ogni dipendente avrebbe dovuto fare fosse il modo migliore per risolvere il problema e Ilaria si era limitata ad "ubbidire" alla richiesta fatta dal capo. Durante l'incontro in aula lo staff di progetto ha cercato di stimolare Ilaria a guardare la situazione dal punto di vista del processo del cliente riportando l'attenzione su come era stata formulata la domanda dall'imprenditore. Nonostante la domanda di sviluppo fosse stata già stata riformulata per portare l'attenzione sulla qualità del servizio offerto (come migliore la gestione del personale per erogare un servizio di maggiore qualità?), infatti, il Sig. B aveva guidato Ilaria in un'ottica funzionale in cui le azioni da intraprendere non mirano alla creazione di un processo di sviluppo ma rispondono alla sola esigenza di essere maggiormente direttivi nei confronti del personale.

In aula Ilaria raggiunge la consapevolezza che il percorso che sta intraprendendo non è quello giusto ed è necessario riportare il focus sul processo del cliente, ma non è facile contrariare il pioniere che a parole si

mostra disponibile alle nuove proposte ma, nei fatti, ritiene che il suo modo di agire, forte dei tanti anni di esperienza, non possa essere messo in dubbio. Lo staff decide, allora, di fare un nuovo incontro con il pioniere per proporgli una strada alternativa al mansionario e più centrata sullo sviluppo del processo del cliente anche perché, dal primo incontro con lo staff di progetto, molte cose sono cambiate. Il Sig. B. è andato in aperto conflitto con i suoi dipendenti licenziandone la maggior parte e selezionandone di nuovi. Questa nuova situazione aveva spaesato Ilaria ma ben presto lei stessa si rende conto che l'avere di fronte persone nuove che non portano con loro le tensioni di un rapporto lavorativo passato era più una opportunità che un ostacolo. Nel secondo incontro di consulenza l'organizzazione alberghiera viene analizzata secondo il processo del cliente. Vengono individuati i vari servizi offerti ai clienti e i processi che vi sono a monte. Per ogni processo il pioniere ha designato un suo dipendente come "responsabile" con il compito di identificare le criticità di quel processo e fare proposte per il miglioramento. Questo passaggio durante l'incontro è stato fondamentale: da una analisi impostata dal pioniere sul processo di lavoro (a cui è collegata l'idea di un mansionario) ad una basata sul processo del cliente che taglia trasversalmente i processi di lavoro di più persone. Un approccio basato sul processo di lavoro rende ogni dipendente responsabile del solo rispetto del suo ruolo organizzativo, un approccio basato sul processo del cliente pone ciascuno nell'ottica di essere responsabile del buon servizio offerto e quindi consente un ruolo più proattivo del personale. Ponendo l'attenzione sui servizi dati al cliente e sui processi che ne permettono l'erogazione, questo secondo incontro con lo staff di progetto, ha portato ad una terza riformulazione della domanda di sviluppo che è diventata: **"Come attivare i dipendenti affinché siano responsabili dello sviluppo di specifici servizi/processi del cliente?"**. La figura 9, sintetizza in modo schematico come la domanda si sia gradualmente modificata nel corso del processo di stage.

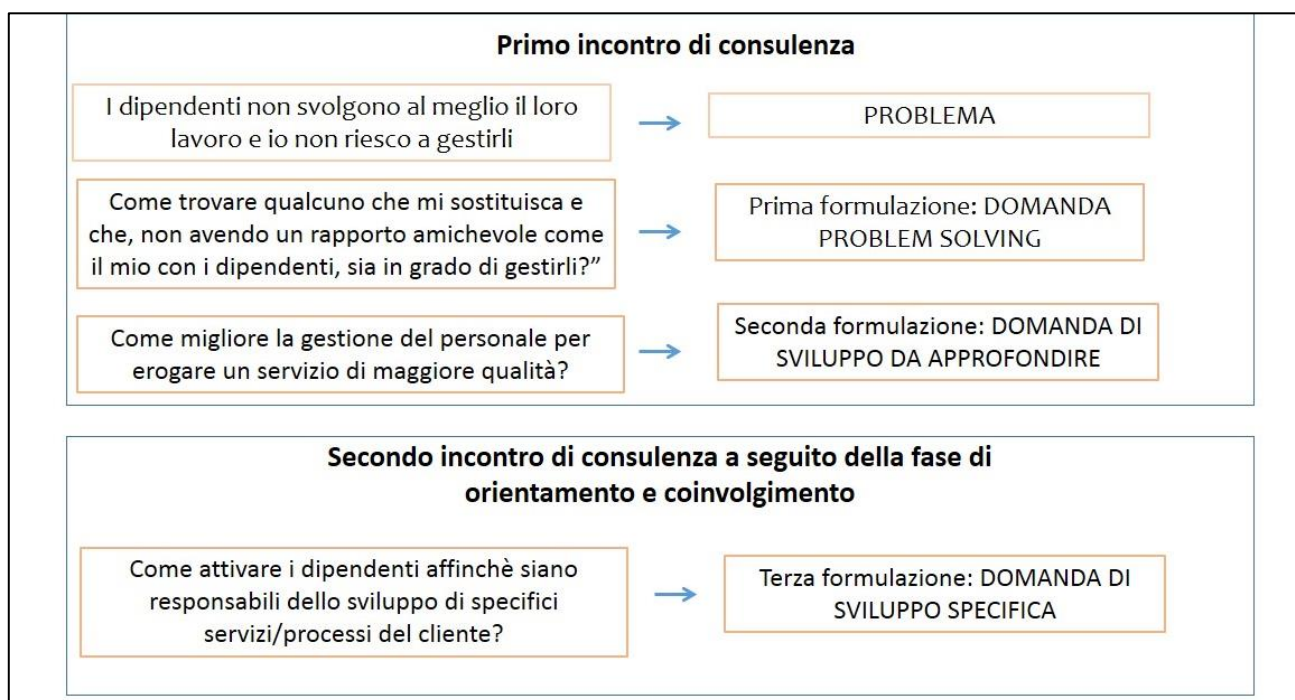


Fig.9 L'evoluzione della domanda di sviluppo nel caso dell'Hotel X

Ilaria, in relazione alla domanda di sviluppo riformulata, diventa “proprietaria del processo” di cambiamento con il compito di presentare il progetto ai dipendenti e di guidarli nell’individuazione delle criticità e nella sperimentazione di azioni risolutive.

La fase di orientamento e coinvolgimento attuata dalla stagista e l’apporto dei consulenti e dell’aula avevano reso evidente che la domanda che inizialmente era stata espressa dal pioniere doveva essere approfondita: era necessaria una maggiore responsabilità dei dipendenti rispetto alle attività ed un coinvolgimento in un cambiamento organizzativo che, con innovazioni concrete, rendesse più fluido il processo di erogazione dei servizi. Allo stesso tempo la stagista era passata dall’idea di sperimentare un mansionario a quella di attivare le persone perché fossero direttamente i dipendenti a vedere cosa non funzionava nell’organizzazione e a proporre delle modifiche per il miglioramento dei processi. Dopo l’incontro con lo staff di progetto, a cui Ilaria aveva preso attivamente parte, riassume i risultati dell’incontro in una nuova agenda di stage in cui è possibile vedere quali sono stati i processi individuati dal pioniere nonché le persone a cui è stata assegnata la responsabilità di ciascun processo.

PROGETTO SAPIL

AGENDA DI GESTIONE DEL PROCESSO DA SVILUPPARE NELL’AMBITO DELLO STAGE

STAGISTA: ILARIA

AZIENDA: HOTEL X

Rispetto alla prima consulenza effettuata, si sono verificati notevoli cambiamenti all’interno dell’Hotel X. Il più rilevante riguarda il personale, alcuni contratti infatti non sono stati rinnovati e per questo motivo è stato necessario assumere nuovi dipendenti.

Gli attuali dipendenti sono:

- *Umberto* (assunto da 2/3 anni)
- *Davide* (assunto da 2 anni)
- *Emily* (assunta da 8 mesi)
- *Francesco* (neo assunto)
- *Michelle* (neo assunta)

Veronica ed Enrico sono invece in uscita (non gli è stato rinnovato il contratto). Tutti i dipendenti sono addetti alla réception ma solo ai ragazzi è richiesto di fare sia il turno diurno sia quello notturno (fatta eccezione per Umberto che lavora solo 2-3 notti a settimana). Un’altra risorsa importante è la sig.ra *Manuela* che è a capo delle addette alle pulizie (ditta esterna). Inoltre vista la mancanza di personale, sia il sig. *B.* sia sua moglie, sono costretti a coprire alcuni turni lavorativi. Per ovviare ad alcune criticità riscontrate (in particolar modo al fatto che nessuno si assume la responsabilità di rifornire il frigorifero del bar, di far presente che la cancelleria sta terminando ecc.) ma soprattutto per coinvolgere attivamente il personale, si è proposto di identificare dei responsabili per i processi identificati, che dovranno osservarne le aree di miglioramento interagendo con il gruppo e proporre dei miglioramenti sperimentali.

○ **PROCESSO PULIZIE** (Responsabile: Sig.ra Manuela)

- Camere
- Locali comuni (es. hall, sala per la colazione, solarium e sauna ecc.)

○ **PROCESSO DI PRENOTAZIONI E ACCOGLIENZA** (Responsabile: Michelle)

○ **PROCESSI DI SERVIZIO:**

- **Bar/colazioni diviso in: a) gestione magazzino** (Responsabile: Emily) e **b) front office** (responsabile Michelle)
- **Trasporti** (responsabile Francesco)
- **Roof garden** (Responsabile: Davide)

Il mio compito è di disegnare ciascun processo con la collaborazione dei responsabili (es. proponendo dei miglioramenti, mettendo in luce delle criticità). Il contributo dei responsabili nasce: dall'esperienza personale maturata lavorando a quel processo, dall'osservazione del lavoro dei colleghi e dai suggerimenti loro richiesti.

Tempistiche dello stage

- ✓ **Martedì 12 ottobre 2010:** Riunione di delega a cui parteciperà tutto lo staff dell'Hotel la Riva (designazione della Responsabile del progetto e dei responsabili dei vari processi);
- ✓ **13 ottobre – 8 novembre circa** (15-25 giorni): Fase di investigazione del processo;
- ✓ **8 – 28 novembre circa** (10-20 giorni): Proposte di disegno dei processi da sperimentare;
- ✓ **28 novembre – fine dicembre circa** (20-30 giorni): Sperimentazione dei processi disegnati (ogni settimana prevedere riunioni di ri-orientamento con tutto lo staff della durata di 20-30 minuti ciascuna)
- ✓ **Definizione dei processi finali**

Nel periodo successivo all'incontro, seguendo quanto progettato e riassunto nel diario di stage, Ilaria entra nella fase di investigazione e sperimentazione il cui è obiettivo è proprio quello di far emergere, con il coinvolgimento di chi è impegnato direttamente nei processi, delle idee di cambiamento nonché le modalità con cui sperimentarle e monitorarle.

La stagista ha dovuto coinvolgere i dipendenti perché attuassero un percorso simile a quello che in prima battuta aveva effettuato lei stessa. Ha chiesto ai dipendenti, ciascuno per il processo che gli era stato assegnato, di effettuare una fase di esplorazione tramite cui individuare le criticità di quel processo (la domanda di sviluppo di ogni processo).

Ha affiancato questa investigazione con riunioni periodiche e li ha poi guidati nella fase successiva: individuare delle proposte di cambiamento e sperimentarle per un breve periodo. Dopo la fase di sperimentazione si è attuata la messa a regime. Il lavoro svolto dalla stagista è stato molto apprezzato dal proprietario che pure, inizialmente, era scettico sulla metodologia che si stava utilizzando. Il clima è molto più disteso tra i collaboratori e, soprattutto, molte delle disfunzioni croniche nel servizio al cliente ad oggi sono state risolte. Aldilà di ciò che è stato concretamente fatto nella piccola impresa di questo albergatore romano da sottolineare è il ruolo e la valenza dell'esperienza che ha potuto vivere la stagista.

Uno dei valori aggiunti dei progetti SAPIL e OrMa risiede nella possibilità data ai partecipanti di guardarsi allo specchio e di fare i conti non solo con le organizzazioni in cui venivano inseriti ma anche con sé stessi. Un confronto, però, mai slegato dalla realtà e dalle situazioni concrete che di volta in volta dovevano affrontare. Di seguito proponiamo alcuni stralci di una intervista ad Ilaria, la stagista dell'azienda alberghiera, per chiarire la natura dello sviluppo personale e per rendere visibile al lettore il collegamento esistente tra lo sviluppo di capacità individuali e l'azione pratica all'interno dell'organizzazione.

INTERVISTA ALLA STAGISTA DELL'HOTEL X AL TERMINE DEL PROGETTO

D: Ilaria, prima di tutto ti chiedo se sei soddisfatta del lavoro che hai portato a termine e se credi che gli obiettivi che ti eri prefissata siano stati raggiunti.

R: Sono molto soddisfatta di come sono andate le cose. Inizialmente non mi aspettavo una esperienza tanto coinvolgente e soprattutto una possibilità tanto concreta di mettere in pratica quello che si è rivelato per me un vero e proprio intervento di consulenza in cui sono stata proprietaria e responsabile di un percorso di cambiamento. Le criticità che erano presenti nel processo del cliente oggi sono per la maggior parte risolte e il proprietario è particolarmente soddisfatto del lavoro. Anche i dipendenti sono contenti di questa esperienza. Inizialmente temevo che si mostrassero poco collaborativi e motivati ma nella realtà si è realizzato tutto quello che nella teoria avevamo visto in aula: quando le persone sono chiamate a ricoprire un ruolo di responsabilità e diventano consapevoli dell'importanza del loro contributo si attivano concretamente e, per migliorare l'organizzazione, sono disposte a cambiare superando le loro resistenze.

D: Per te la metodologia CNR-CERIS era qualcosa di totalmente nuovo. Lo sviluppo organizzativo si è concluso con successo, cosa puoi dire, invece, del tuo sviluppo personale?

R: Il progetto SAPIL mi ha dato una enorme occasione per conoscere meglio me stessa ma, soprattutto, per sradicare delle mie convinzioni che limitavano la mia capacità di agire nelle situazioni concrete. Il lavoro in aula e il processo di sviluppo individuale per prima cosa mi hanno reso chiaro come spesso mi autolimitassi. La paura di affrontare situazioni nuove e quella di non essere all'altezza mi impediva di "mettermi in gioco" e di tirare fuori le mie idee su come affrontare i problemi. Il supporto dei consulenti e dell'aula mi ha aiutato a sfidare me stessa e a superare delle paure che non erano concrete ma solo frutto di una immagine di me stessa non corrispondente alla realtà. Quando ho deciso di "giocare la partita" ho scoperto le mie capacità e lati di me che non conoscevo. Sono una persona energica ma anche molto goliardica e la paura che questo mio lato impedisse di vedere la mia professionalità mi rendeva rigida nei rapporti. Ho imparato a dosare gli aspetti della mia personalità senza snaturarmi e permettendo agli altri di vedere quanto valgo. Conoscendo molto bene il mio lato impulsivo ed emotivo credevo di non essere in grado di sopportare situazioni conflittuali anche se latenti. Il proprietario dell'albergo era chiaramente poco convinto di quello che stavo facendo e non perdeva occasione, con frecciate e battute, di farmelo notare. E' stato sorprendente, per me, vedere come non solo non mi sono scoraggiata ma sono riuscita, a dispetto della mia impulsività, ad essere costante nel mio lavoro ed estremamente calma e paziente. Dal punto di vista della formazione che abbiamo avuto in aula è stata importante la sensazione di avere "le spalle coperte". Lo staff di progetto e gli altri stagisti sono stati una comunità sempre presente e capace di rispondere alle mie preoccupazioni e perplessità con suggerimenti concreti. Da aggiungere, poi, che per la prima volta ho visto come la parte teorica sviluppata in un'aula (in questo caso sul modello CNR-CERIS) si sia concretizzata nella realtà: teoria e pratica sono state tutt'una.

In questo piccolo stralcio di intervista Ilaria evidenzia quale sia stato il suo processo di sviluppo individuale. Ha gradualmente individuato le idee guida che ostacolavano la sua azione nel contesto organizzativo come quella di "non essere all'altezza" e gradualmente le ha modificate cambiando la percezione di se stessa. In questo percorso di crescita personale ha contemporaneamente sviluppato le sue capacità professionali sperimentando il difficile passaggio da un'ottica funzionale (testimoniata dall'intento di creare un mansionario) a un'ottica di sviluppo basata sulla co-creazione di processi attenti al cliente e che portassero ad un ruolo più attivo dei dipendenti.

4.2 Comunicazione Interna ed Esterna in un'Ipab

Le istituzioni pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB) sono lo sviluppo delle Opere pie nate sin dal medioevo quali organismi di beneficenza religiosa o privata atti a "prestare assistenza ai poveri, tanto in stato di sanità quanto di malattia, di procurarne l'educazione, l'istruzione, l'avviamento a qualche

professione, arte o mestiere, od in qualsiasi altro modo il miglioramento morale ed economico". Con i processi di unificazione e, in particolare, con una legge del 1890 (legge Crispi) tali organismi, inizialmente totalmente autonomi, si sono trasformati in organizzazioni pubbliche pur conservando una autonomia statutaria che permettesse di rimanere fedele agli intenti dei fondatori (ossia ai religiosi o laici che avevano messo a disposizione di tali sistemi di assistenza il proprio patrimonio economico). La realtà dell'IPAB è particolarmente complessa sia a livello giuridico che gestionale. Volendo ricostruire il processo principale del core business, non senza semplificare, si può dire che parte delle energie dell'organizzazione sono dedicate alla gestione del patrimonio (ad esempio tramite la gestione di inquilini in affitto) affinché esso procuri delle rendite tali da finanziare le opera caritatevoli nei confronti di bambini, di diversamente abili, di anziani e famiglie. Tra le organizzazioni coinvolte nel progetto OrMa troviamo anche una IPAB Romana la cui nascita risale al 1558 e che oggi ha tra gli obiettivi statutarî principali quelli di: ospitare ed assistere orfani di minore età e minori, disagiati o meritevoli, garantendo il sussidio e l'assistenza necessari a conseguire adeguata formazione al lavoro e/o istruzione scolastica; favorire l'istituzione di "comunità" che possano ricreare nel minore l'ambiente tipico della famiglia e/o fornire un sostegno economico direttamente alle famiglie che vertono in condizioni di acclarata povertà, per consentire ai minori, la formazione e/o l'istruzione necessarie a garantire il loro inserimento nella società; di ospitare ed assistere persone anziane, mediante l'attuazione di servizi aperti e/o residenziali; di promuovere e partecipare ad attività di studio, ricerca e documentazione nei settori socio-assistenziali; di curare, attraverso specifici e mirati interventi, la formazione e l'aggiornamento permanente degli operatori dei settori socio-assistenziali in cui l'ente espleta la propria attività. Le attività e i servizi offerti dall'IPAB sono quindi numerosi e durante il primo incontro con lo staff di progetto i responsabili di diverse funzioni aziendali sono stati da prima stimolati ad individuare dei processi che per dimensioni e complessità fossero adatti al progetto OrMa e, successivamente, rispetto a questi ad individuare una domanda di sviluppo. Come esito del primo incontro i responsabili hanno deciso di ospitare due giovani in stage in relazione ad altrettanti processi:

- processo di comunicazione interna: i responsabili hanno individuato come criticità una mancanza di comunicazione tra i vari uffici e un non adeguato coordinamento delle attività di comunicazione interna tali da rendere il passaggio delle informazioni spesso difficoltoso. La domanda di sviluppo viene così formulata: **“Come migliorare la comunicazione e la cooperazione del personale interno?”**;
- processo nelle attività sociali: l'ente oltre ad avere strutture di assistenza stabili ha attivato nel corso degli anni numerosi progetti cosiddetti “di rete” che comportano la collaborazione con numerose altre organizzazioni. L'ingresso di uno stagista è una opportunità per verificare in modo sistematico, tramite il suo coinvolgimento diretto in uno o più “progetti di rete”, le criticità di tali progetti interfacciandosi sia con il settore assistenza dell'Ente che con i responsabili dei progetti. La domanda di sviluppo viene così formulata: **“Quali sono e come risolvere le criticità nel coordinamento dei progetti di rete?”**

Tramite la fase di abbinamento ragazzi-organizzazioni (fase 2 del progetto), due stagiste vengono inserite all'interno dell'organizzazione e nel loro primo periodo di stage affrontano la fase di orientamento e coinvolgimento tipica della macro-fase esplorativa della formazione-sviluppo. In vista dell'incontro in aula con lo staff di progetto le due stagiste elaborano il loro primo diario di stage. Per brevità di seguito riporteremo le agende di stage e commenteremo le risultanze del solo processo di comunicazione interna tenendo presente, però, che i due processi di stage sono stati sviluppati di pari passo e con gli stessi strumenti metodologici.

PROGETTO ORMA

AGENDA DI GESTIONE DEL PROCESSO DA SVILUPPARE NELL'AMBITO DELLO STAGE

STAGISTA: ANGELA

AZIENDA: IPAB-ISTITUTO S.

1) Quali sono gli elementi chiave dell'organizzazione che mi ospita (nota 1)?

L'Ipab S. un'istituzione pubblica di assistenza e beneficenza disciplinata dalla legge 6972 del 1890 (legge Crispi) che già da secoli opera nei servizi sociali della Capitale. E' impegnata nel sostegno di progetti e iniziative dirette ad anziani e minori in condizione di disagio. Il Governo dell'IPAB istituzione pubblica di assistenza e beneficenza) è affidato ad un consiglio di Amministrazione formato da tre componenti in rappresentanza di Regione Lazio, Provincia di Roma e Comune di Roma

L'Ipab S. ha due tipologie di utenti:

- inquilini degli immobili di proprietà o in gestione;
- persone assistite.

2) Il processo che devo realizzare a quale domanda di cambiamento corrisponde (nota 2)?

Con un confronto con i referenti dell'organizzazione ho approfondito la domanda di cambiamento che mi era stata proposta. Il processo di stage che sto affrontando cerca di dare risposta all'esigenza di rendere più efficienti l'erogazione dei servizi agli utenti finali creando una migliore organizzazione interna. La domanda di fondo è: **Come migliorare i processi di comunicazione interna per una erogazione migliore dei servizi?**

3) Quale sarà il passo concreto che intendo fare in questi 15 giorni e quali potrebbero essere gli effetti (nota 3)?

Ho realizzato un questionario da erogare ai dipendenti dell'ente relativo a come vedono e vivono il processo di comunicazione interna. Tra 15 giorni potrò ritirare i questionari per capire come viene vista la comunicazione interna e le criticità all'interno dell'Ente, analizzare i dati e provare in base a questi ad intervenire sulle aree interessate dalle criticità

4) Quale è stato l'esito del mio passo concreto (nota 4) ?

Ho portato a termine entro i tempi previsti il passo che mi ero proposta. Ho notato molta diffidenza da parte del Personale nella compilazione del questionario, non c'era una reale intenzione di contribuire compilando il questionario. Le informazioni che ho ottenuto tramite il questionario non sono molto significative.

Nota 1: Osservo l'organizzazione dove mi trovo esplorando alcuni aspetti: la biografia dell'organizzazione (quando e come è nata, chi è il fondatore, quali passaggi chiave hanno caratterizzato il suo sviluppo e quali criticità), la fase di sviluppo (pionieristica, di differenziazione, di integrazione), l'identità che esprime attraverso il processo core, ossia il prodotto e/o servizio che la rende visibile nella società e come si snoda il processo del cliente (le varie modalità in cui il cliente entra in contatto con l'organizzazione).

Nota 2: Rendo esplicita la formulazione del processo fatta dal mio referente aziendale e gli chiedo a quale domanda di cambiamento corrisponde (se non è chiara gli chiedo di pensare ad un problema sorto di recente con il cliente in cui questa domanda si può intravedere e lo aiuto a formularla cercando di rendere evidente la ricaduta sul cliente). Importante verificare se e come la domanda è condivisa da altri membri dell'organizzazione. Se serve posso fare l'analisi del processo sui tre livelli (fasi, persone coinvolte, chi decide) ed investigare come formulano gli altri la domanda ed i fatti che la illustrano.

Nota 3: Definisco il passo concreto che intendo fare in questi 15 giorni e rifletto sugli effetti: come e cosa investigare, con chi parlare (decisori personale, esperti, clienti, fornitori), come imposto il dialogo (attenzione a non offrire soluzioni, ma ascoltare cercando di portare il dialogo a focalizzare il valore aggiunto che si vuole per il cliente e come raggiungere il risultato coinvolgendo altre persone, per motivarle a sperimentare innovazioni di processo o a collaborare a processi innovativi). Importante darsi un tempo per il dialogo e cercare di rispettarlo.

Nota 4: Compila questa voce della tua agenda di stage dopo aver effettuato il passo che ti eri prefisso. Se non ha fatto il passo che avevi pianificato rifletti sul motivo per cui non lo hai fatto. Se hai, invece, fatto ciò che ti eri prefissato ragiona su come è andato questo passo in modo da poterne pianificare uno successivo

Durante il periodo di orientamento e coinvolgimento, Angela, ponendo l'attenzione sul cliente e con dei confronti con i referenti evidenzia nella sua agenda di stage una prima riformulazione della domanda di sviluppo che diventa: **“Come migliorare i processi di comunicazione interna per erogare in modo migliore i servizi agli utenti?”** (Vedi fig.10).

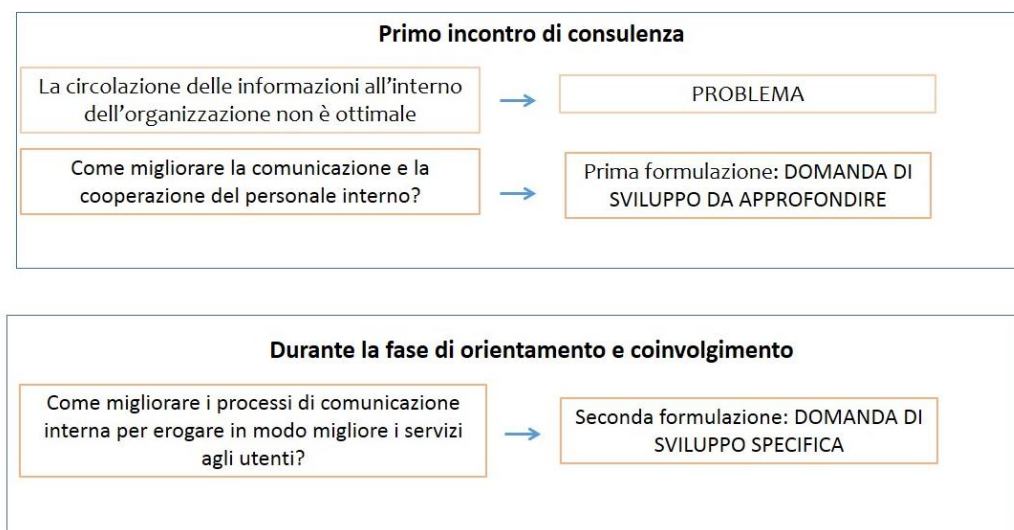


Fig.10 L'evoluzione della domanda di sviluppo nel caso dell'Ipab

Dopo aver meglio inquadrato la criticità organizzativa e la relativa domanda, la stagista, cerca di attuare delle azioni che possano coinvolgere il personale nell'analisi delle criticità. L'intento di Angela è coerente con la fase di orientamento e coinvolgimento tipica del primo periodo nell'organizzazione ma lo strumento scelto per raggiungere lo scopo non era dei più adatti. Il questionario è uno strumento molto freddo e non ha trovato terreno fertile in una organizzazione in cui la comunicazione costituisce già un tallone di Achille. Visto l'esito dei questionari (voluti peraltro dal referente dell'organizzazione e sconsigliati durante l'affiancamento) lo staff di progetto si reca presso l'organizzazione per una seconda consulenza avente lo scopo di definire meglio il processo di stage e gli strumenti necessari per portarlo avanti. Con i tutor aziendali viene quindi condivisa la criticità incontrata dalla stagista e si conviene che, visto il numero limitato di dipendenti, lo strumento migliore sia una intervista faccia a faccia con l'obiettivo di individuare da una parte quali sono i diversi processi di erogazione dei servizi e, dall'altra, quali sono le criticità che i dipendenti riscontrano frequentemente, nonché le possibili idee per portare dei miglioramenti nei processi. La stessa strategia è stata utilizzata anche per il processo di comunicazione esterna con la differenza che la stagista si è confrontata con alcuni utenti utilizzatori dei servizi e alcuni partner di progetto.

Seppure con due target diversi le due stagiste hanno dovuto creare delle occasioni di contatto con dipendenti, fornitori, utenti, per identificare, assieme a loro, non solo gli elementi critici nel loro processo di lavoro ma anche possibili miglioramenti. Le interviste hanno costituito al contempo uno strumento di coinvolgimento dei dipendenti ma anche di investigazione di idee concrete per affrontare le criticità. In questa fase investigativa, dunque, hanno dovuto mettere in campo tutte le abilità relazionali a loro disposizione: non è facile, infatti, dirigere una conversazione affinché si trasformi da una occasione di "sfogo" per i problemi quotidiani a un momento di critica costruttiva e di proposte fattive per il miglioramento. Le due stagiste hanno dovuto mettere in pratica l'abilità di lavorare sul piano dei fatti,

proposto in aula. Hanno, cioè, dovuto portare i loro interlocutori a fare esempi concreti e a dare suggerimenti concreti per affrontare le criticità senza mai cadere nelle provocazioni o nelle polemiche finì a se stesse.

Oltre ad individuare le criticità dei processi interni e delle comunicazione esterne, le interviste hanno permesso di raccogliere tutte le informazioni necessarie per ricostruire i processi orizzontali dell'organizzazione. Gli intervistati, infatti, tendevano a dare informazioni relative ai loro specifici processi di lavoro ma non erano in grado di collocare e commentare i loro compiti in relazione al processo del cliente trasversale rispetto ai diversi ruoli.

Come accade il più delle volte in organizzazioni altamente burocratiche, anche la nostra IPAB soffriva di una forte frammentarietà delle funzioni e della mancanza di un processo fluido orientato al cliente.

Il personale interno mostrava una forte demotivazione dovuta ad una cattiva gestione delle informazioni all'interno dell'organizzazione ma, soprattutto, ad un coordinamento delle diverse attività praticamente assente. Ogni telefonata proveniente dall'esterno (da parte di inquilini, utenti, famiglie, fornitori) creava scompiglio portando l'interlocutore dall'altra parte del telefono a rimbalzare tra un interno e l'altro.

L'analisi delle interviste condotte e la ricostruzione dei processi orizzontali all'interno dell'organizzazione è stata riassunta nella successiva agenda di stage che, come si potrà leggere, apre enormi scenari di cambiamento all'interno dei quali le stagiste hanno dovuto diventare proprietarie di un processo di cambiamento coinvolgendo attivamente gli altri.

AGENDA DI STAGE: FASE INVESTIGATIVA
Report rilevazione qualitativa su organizzazione interna Istituto S.

Nota metodologica

Il campione: 18 soggetti intervistati tra dipendenti, collaboratori e portierato dell'Ente.

Il field: la rilevazione dei dati è stata effettuata dal mese di dicembre 2011 al mese di gennaio 2012 all'interno della sede dell'Istituto S.

Lo strumento di rilevazione: intervista narrativa basata sull'esplorazione di casi critici vissuti dalle persone coinvolte durante lo svolgimento dell'attività lavorativa.

L'intervista è stata condotta con un triplice obiettivo:

- 1) Esplorare, sulla base di casi concreti, le problematiche riscontrate dai collaboratori nello svolgimento dell'attività lavorativa;
- 2) Stimolare gli intervistati affinché proponessero dei passi concreti per migliorare i problemi rilevati;
- 3) Ricostruire il sistema di processi e relazioni sottostanti alla struttura funzionale di tipo formale.

Sintesi dei risultati della rilevazione

Il risultato delle interviste, per quanto attiene l'individuazione delle criticità e delle possibili risoluzioni, viene di seguito riportato in modo sintetico e secondo una suddivisione in macro-aree.

1. Comunicazione interna

Criticità

- Interruzione continua da parte dei colleghi e fornitori e conseguente mancanza di concentrazione
- Caos sul posto di lavoro
- Continue interruzioni, spesso per incapacità
- Mancanza di collaborazione e dialogo tra i vari settori
- Cambi di mansione che spesso non vengono comunicati e i colleghi continuano a rivolgersi alla persona sbagliata
- Vista la rotazione delle mansioni, poca informazione e disponibilità per quanto riguarda periodo di passaggio e adattamento
- Mancanza di una cultura di comunicazione, difficile vista la natura burocratica dell'Ente
- Mancanza di programmazione e quando c'è non è rispettata
- Sentore di poca stima da parte di alcuni colleghi
- Le comunicazioni dall'esterno (es. fornitori) arrivano al destinatario "sbagliato" che non inoltra la comunicazione alla persona interessata. Il lavoro viene di gran lunga rallentato.

Proposta idee

- Informare i colleghi del disagio e prediligere comunicazioni, ove possibile, tramite telefono e mail
- Per le interruzioni per risoluzioni problemi e incapacità di risolverli: fare mail cumulativa durante l'arco della giornata sempre considerando il carattere di urgenza, comunicare tramite telefono.
- Definire chiaramente ruoli e responsabilità
- Possibili briefing settimanali o bisettimanali in cui fare aggiornamento sulle pratiche in corso.
- Il destinatario "sbagliato" dovrebbe inoltrare la comunicazione che riceve alla persona interessata.
- Organizzare eventi che permettano al Personale di conoscersi meglio anche fuori l'ambiente lavorativo.

2. Riunioni

Criticità

- Le riunioni spesso non vengono comunicate ai più anche essendo già stabilite da tempo.
- Spesso vengono annullate o convocate senza preavviso per gli interessati.

Proposta idee

- Pianificarle ad inizio settimana e comunicare il "piano riunioni" tramite mail/comunicazione scritta, metodo non convenzionale.
- Si propone un referente riunioni con relativa agenda di riferimento visibile a tutti.

3. Rapporti Inquilini

Criticità

- Mancanza di una "comunicazione strutturata" con i coinquilini
- Spesso si presentano in sede senza appuntamento.

Proposta idee

- Responsabile che possa essere il punto di riferimento degli inquilini e indirizzare poi secondo le esigenze, ai vari settori (tecnico etc.)
- Stabilire una procedura e un regolamento tenendo in considerazione le diverse tipologie di appartamenti
- Creare uno strumento con cui gli inquilini possano segnalare tempestivamente difficoltà, malfunzionamenti, riparazioni da fare etc
- Comunicare in modo chiaro le modalità di ricevimento.

4. Rapporti Fornitori

Criticità

- Richiesta di materiale arrivato tardi nonostante continui solleciti. Alla domanda “colpa dei fornitori” la risposta è stata “non solo...è sempre uno scarica barile”
- Ordini per i fornitori troppo frequenti con rischio di sbagli
- Le comunicazioni dall'esterno (es. fornitori) arrivano al destinatario “sbagliato” che non inoltra la comunicazione alla persona interessata. Il lavoro viene di gran lunga rallentato.

Proposta idee

- Fissare un giorno a settimana per gli ordini ai fornitori (cancelleria). Ognuno si occuperà di presentare un foglio con il proprio ordine, anche per mail
- I fornitori dovrebbero avere ben chiaro a chi rivolgersi, migliorare filtro
- Individuare referente che intrattenga relazioni con i fornitori così che possa sollecitare l'evasione degli ordini

5. Reparto Tecnico/legale

1. Reparto tecnico. Criticità

- Si lavora sempre in una situazione d'emergenza con l'iter burocratico che rallenta
- Gli inquilini lamentano spesso una scarsa manutenzione dovuta anche agli aspetti trascurati negli anni precedenti.

Proposta idee

- Snellire il rapporto con gli inquilini per eventuali segnalazioni e/o lamentele. Fissare un orario di riferimento giornaliero o bisettimanale (es. due ore al giorno) in cui essere reperibile da inquilini
- Favorire una comunicazione via mail per le lamentele così da diluire i “contatti” giornalieri, concentrarsi sull'urgenza e non dare l'impressione di non reperibilità.

2. Reparto Legale. Criticità

- Manca condivisione di informazioni su fatture e progetti di parcella. Spesso vengono sollecitate l'ultimo giorno utile.
- Metodologia di protocollo fatture poco pratica

Proposta idee

- Scannerizzare i documenti e renderli disponibili in una cartella condivisa specifica di settore
- Protocollare la fattura quindi l'allegato oltre alla mail. (è già stata evidenziata la problematica agli interessati)

6. Archivio/Protocollo

1. Reparto archivio. Criticità

- Richieste continue dai colleghi nonostante ci sia un ordine di servizio che le disciplini
- Il carattere di urgenza con cui si giustificano le richieste spesso non corrisponde al vero e non permette di fare un buon lavoro (poca concentrazione)
- Difficoltà di reperimento documenti in archivio a seguito di un trasloco e sedi dislocate. Comporta il rallentamento del lavoro

Proposta idee

- Trovare una procedura che regolamenti le richieste per una maggiore efficienza del servizio. Es. Fare la richiesta il giorno prima per avere i documenti il giorno dopo e sollecitare l'osservanza dell'ordine di servizio
- Ampliare spazi archivio ed informatizzarlo così da rendere i documenti “pronti all'uso”

1. Reparto protocollo. Criticità

- Visto il nuovo sistema informatico, spesso ci sono delle anomalie generate dal sistema stesso. Non tutti i colleghi lo capiscono e dimostrano poca pazienza scambiandoli per errori.
- Metodologia di protocollo fatture poco pratica

Proposta idee

- Darsi un tempo per il periodo di assestamento e nel caso le anomalie continuino e non tutti metabolizzano con il nuovo sistema fissare una riunione di carattere formativo-informativo.
- Protocollare la fattura quindi l'allegato oltre alla mail.

7. Assistenza

Criticità

- Procedure burocratiche che rallentano
- Difficoltà nel capire a chi doversi rivolgere
- Difficoltà riconoscimento "Ufficio Assistenza". Dovrebbe essere comunicata all'esterno l'opera sociale dell'Ente tramite il sito.
- Il portierato non è il punto di riferimento (persone assistite) come dovrebbe essere. Potrebbe risolvere i problemi prontamente ma le persone assistite preferiscono rivolgersi al responsabile settore assistenza già operante di lavoro.
- Mancanza di un protocollo operativo

Proposta idee

- Formazione su iter burocratico con esempi pragmatici
- Formazione sulle novità (es. protocollo informatico) e sulle potenzialità
- Sensibilizzare il portierato all'accoglienza, all'ascolto, alla disponibilità cose importanti per il sociale.

8. Portierato/Pulizie

Criticità

- Simpatie antipatie verso inquilini
- Fatto isolato. Ritrovata una siringa sul pianerottolo.
- E' stata fatta richiesta di materiale (es. zerbini) in amministrazione. La prassi è difficoltosa e non ci sono stati riscontri. Manca un vero e proprio referente.
- Rifornimento detersivi. Tempistiche troppo lunghe (a volte anche 2 mesi) che mi impediscono di lavorare bene

Proposta idee

- Corso di formazione affinché si possa tenere un comportamento professionale lasciando al di fuori simpatie ed antipatie garantendo un servizio migliore.
- Il fatto isolato fa pensare solo ad una maggiore attenzione e presenza in guardiola.
- Identificare un referente che possa essere un ponte tra amministrazione e portierato per quanto riguarda l'approvvigionamento dei materiali
- Individuare referente che intrattenga relazioni con i fornitori così che possa sollecitare l'evasione degli ordini

Per quanto riguarda l'area della comunicazione esterna, si rimanda alla rilevazione effettuata dalla collega Daniela

Conclusioni

In base a questa prima rilevazione che ho condotto con il supporto dei consulenti del progetto OrMa, e condivisa con i responsabili di stage dell'organizzazione, si rileva che:

- i problemi di natura organizzativa e di comunicazione tra i dipendenti impediscono il crearsi di un clima sereno. Molti dipendenti si sono inizialmente mostrati refrattari anche solo a dare il proprio contributo tramite una intervista. Molti hanno mostrato segni di frustrazione per la propria condizione di lavoro;
- nonostante l'iniziale chiusura le persone che quotidianamente vivono le disfunzioni organizzative sono le stesse che, correttamente stimolate, hanno saputo indicare delle soluzioni di natura pratica per migliorare la situazione;
- le disfunzioni organizzative interne alle volte creano delle disfunzioni nell'erogazione dei servizi o, in generale, nel rapporto con l'esterno;
- molti dei problemi organizzativi rilevati derivano dalla mancanza di una organizzazione costruita su ambiti di responsabilità che riflettano i processi principali dell'organizzazione nell'ottica del cliente e che, in prima istanza, si ipotizzano essere:
 - o processo di fornitura
 - o processo di gestione degli inquilini
 - o processo di gestione progettuale

In base a queste rilevanze un intervento di natura organizzativa dovrebbe partire dall'idea di attivare il personale interno creando una comunità lavorativa che, tramite la guida di alcuni responsabili di processo, possa ripensare l'organizzazione interna per approfondire la natura dei processi sopra elencati e riflettere sulle specifiche criticità e le modalità di miglioramento.

Dunque, da quello che si può leggere, risulta chiaro che non solo i dipendenti sono stati coinvolti ma, l'analisi dei dati ottenuti tramite le interviste, sono stati lavorati e sintetizzati in modo da individuare dei processi trasversali all'interno dell'organizzazione (processo di fornitura, processo inquilini, processo di gestione progettuale). L'agenda di stage elaborata da Angela è stata condivisa con i vertici dell'organizzazione: per passare ad una fase sperimentale era infatti necessario rispettare le complesse gerarchie tipiche di una organizzazione in fase di differenziazione. Dati i tempi limitati del progetto la fase di sperimentazione non è stata realizzata ma può essere considerato un elemento significativo il fatto che le due stagiste hanno continuato, tramite un contratto lavorativo retribuito, a collaborare con l'Ipab.

Di seguito riportiamo alcuni stralci di una intervista di follow up fatta alle due giovani (Daniela e Angela) per evidenziare i punti di apprendimento che hanno sviluppato nel corso del progetto.

INTERVISTA ALLE STAGISTE DELL' IPAB ISTITUTO S. AL TERMINE DEL PROGETTO

D: Angela, come mai hai deciso di partecipare a questo progetto e come hai scelto le aziende con cui sostenere il colloquio?

Sono venuta a conoscenza del progetto Orma grazie ad alcune locandine distribuite nella mia facoltà. Ciò che mi ha colpito è che il progetto proponeva di entrare in contatto con un network di imprese grazie all'intermediazione del Ceris CNR e dell'Università. Ho pensato che, a differenza di quanto avviene in un normale stage, nel progetto Orma ci sarebbe stata la possibilità di fare una esperienza realmente formativa grazie all'affiancamento di persone esperte. Le organizzazioni che hanno presentato i processi di stage sono state numerose ma non è stato difficile per me scegliere quelle con cui sostenere un colloquio. Durante la presentazione era possibile capire non solo il processo di stage proposto ma anche i valori delle organizzazioni, lo stile, la cultura. Io ho scelto di sostenere i colloqui con le imprese i cui responsabili mi avevano trasmesso più passione per il loro lavoro, sicuramente l'Ipab era tra queste, vista anche la missione sociale dell'ente.

D: Angela, rispetto alla tua esperienza nell'organizzazione, c'è stato qualche momento particolarmente formativo?

Ce ne sono stati diversi ma, sicuramente, è quando si sbaglia che si ha la possibilità di imparare di più. Nel mio caso un momento critico è stata la raccolta di informazioni sulle criticità esistenti nel processo di gestione delle risorse umane. Inizialmente avevo pensato di rilevare i problemi che i lavoratori affrontavano durante la loro giornata lavorativa tramite un questionario. Mi sembrava uno strumento che assicurava l'anonimato e che mi avrebbe fornito dei dati facilmente riassumibili. In realtà la scelta di utilizzare il questionario è stata piuttosto fallimentare. Non solo non mi ha fornito i dati che mi aspettavamo ma, addirittura, chi doveva compilarlo si è mostrato piuttosto ostile.

Mi hanno suggerito, allora, di effettuare delle interviste di persona. Il risultato è stato sorprendente. Le persone si sono aperte molto di più. Chiedevo a ciascuno quali elementi problematici incontrava nella gestione del suo lavoro e gli proponevo, al contempo, di farmi presenti delle possibili soluzioni pratiche. Le persone si sono sentite coinvolte e ascoltate e, soprattutto, sono state in grado di dare dei suggerimenti semplici e validi per migliorare il processo di lavoro. Effettuare le interviste mi ha anche aiutato a gestire meglio una comunicazione basata sui fatti. Gli intervistati, infatti, tendevano più a lamentarsi che a descrivere oggettivamente la situazione ma, se riportati sulla giusta strada erano pronti a dare il loro contributo. E' stato un momento molto costruttivo per me.

D: Daniela, ci hai detto che in passato hai già fatto altri stage. Rispetto alle precedenti esperienze cosa ha distinto il progetto Orma?

Sicuramente rispetto ad altre esperienze questa ha richiesto un mio maggior impegno, maggiore iniziativa. Il mio referente all'interno dell'organizzazione, infatti, è stato cambiato poco dopo l'inizio dello stage e il processo di stage che dovevo seguire non era più molto chiaro. Ho dovuto investire delle energie per capire in quale processo di sviluppo avrei potuto dare il mio contributo. Quando ho iniziato a lavorare, poi, ho notato subito che la mia opinione veniva realmente presa in considerazione e questo è stato molto importante. Ho avuto la possibilità all'interno dell'organizzazione di mettere in pratica ciò che ci veniva suggerito nei rientri in aula: adottare l'ottica del cambiamento senza necessariamente credere che il nostro compito sia semplicemente imparare qualcosa. Ho dato il mio contributo e questo è stato apprezzato, tant'è che mi hanno offerto di continuare con una collaborazione retribuita.

D: Daniela, cosa ti ha colpito dell'accompagnamento dato dallo staff di progetto?

Per me è stato molto importante riuscire a mettere in pratica il suggerimento, dato negli incontri mensili in aula, di porci come degli osservatori. Ho riscontrato quanto fosse utile nella realtà analizzare il piano dei fatti senza farsi influenzare dalle dinamiche emotive che scattano frequentemente nei contesti organizzativi. Ho apprezzato molto anche gli esercizi in sottogruppo perché tramite la rotazione nei diversi ruoli era possibile prendere consapevolezza dei propri punti di forza e delle proprie aree di miglioramento. Gli esercizi richiedevano l'utilizzo di competenze specifiche e nel farli ho avuto la possibilità di prendere consapevolezza di competenze che non credevo di avere o di cui sottovalutavo la portata.

Come si può leggere dalla stessa testimonianza di Angela l'aver realizzato un questionario che non ha portato ai risultati desiderati è stato per lei un momento fortemente formativo. Il rendere i giovani dei proprietari di processo significa anche lasciarli liberi di fare degli errori, di gestire la loro esperienza anche quando questo significa ritornare sui propri passi. Angela aveva ben metabolizzato dagli incontri in aula il valore dell'ottica del cliente, tanto che era stata in grado di esplorare la domanda di sviluppo e rielaborarla con il supporto dei referenti aziendali. Dall'altro lato, però, aveva deciso, spinta dal referente dell'organizzazione, di utilizzare il questionario come strumento di coinvolgimento e investigazione cercando di applicare ciò che aveva studiato all'università sulle analisi di clima organizzativo. Fare un errore è stato per lei fondamentale nello sviluppare uno spirito di osservazione che le consentisse di utilizzare le sue conoscenze in modo coerente e specifico per il contesto. Gli esercizi in sottogruppi svolti in classe sono stati, poi, una palestra fondamentale per approcciare le interviste con lo stile comunicativo adatto, sperimentando una nuova "arte del dialogo"..

5. RISULTATI E CONCLUSIONI

5.1 Lo staff di progetto: competenze specifiche per innovare il placement universitario

I progetti OrMa e SAPIL si basano sull'idea che una esperienza di stage, piuttosto che di tirocinio, è efficace solo se consente ai giovani di crescere e, al contempo, all'impresa di avere un valore aggiunto dalla presenza di una nuova risorsa. Perché questo possa accadere sono necessarie delle professionalità intermedie che siano capaci da un lato di comprendere il mondo organizzativo e le esigenze delle organizzazioni (con un occhio particolare al loro sviluppo) e, dall'altro, di accompagnare i giovani offrendo loro gli strumenti necessari per rapportarsi alla realtà lasciandogli, però, uno loro spazio di esperienza, libertà, iniziativa. Le professionalità utilizzate per creare lo staff di progetto hanno, dunque, dovuto unire questi due aspetti per gestire un processo i cui esiti sono tutt'altro che scontati: possono insorgere conflitti tra l'organizzazione e lo stagista, le organizzazioni possono in qualsiasi momento decidere di uscire dal progetto, i giovani possono lasciare gli stage per altre proposte di lavoro.

Esattamente come accade per i giovani coinvolti nei progetti anche lo staff di gestione ha avuto, nell'arco dei tre anni, la possibilità di capitalizzare le esperienze e di aumentare le competenze per la gestione di questi progetti. I partner coinvolti hanno investito tempo al di fuori dei finanziamenti per integrare reciprocamente le metodologie e le conoscenze nonché per affiancare la crescita delle professionalità junior.

La complessità di questi progetti ha reso evidente, ancora una volta, un elemento fondamentale dell'apprendimento adulto: nuove capacità si generano con la riflessione sulle esperienze. Le professionalità junior coinvolte nel progetto SAPIL hanno intrapreso un percorso di crescita che, nel successivo progetto OrMa, ha consentito di aumentare gli standard di qualità di tutto il progetto (sono aumentati, ad esempio, il numero di stagisti assunti dopo lo stage) e di distribuire in modo più omogeneo il carico di lavoro.

I progetti, come detto in precedenza, costituiscono una best practices su come l'università può entrare meglio in contatto con il mondo produttivo ma, sono al contempo, la dimostrazione che tale incontro può essere efficace solo con la presenza di strutture ponte. Di strutture, cioè, che siano in grado di interpretare sia le esigenze del mondo accademico e dei giovani, sia quelle delle organizzazioni.

Le iniziative di placement attuate dall'università spesso non raccolgono buoni frutti perché si limitano a favorire il primo contatto tra le organizzazioni e i laureati senza curarsi di come tale rapporto, nell'esperienza

di stage o tirocinio, si concretizza. Il risultato è che molti degli stage e tirocini che i ragazzi svolgono (spesso anche obbligatoriamente per ottenere crediti universitari) hanno un scarso contenuto formativo. A rimetterci, però, non è solo il giovane che fa una prima esperienza del mondo del lavoro particolarmente frustrante, ma anche le organizzazioni. Queste ultime, infatti, non colgono il valore aggiunto che un giovane potrebbe dare all'impresa e finiscono per vivere gli stagisti come una "preoccupazione" da dover gestire per avere un aiuto nelle attività meno qualificate.

E' bene specificare che il core business delle università è nella ricerca e nella formazione, non certo nel rapporto consulenziale con il mondo del lavoro. Da questo punto di vista la mancanza di un'efficacia delle iniziative di placement è assolutamente coerente con la biografia di organizzazioni che sono nate e vivono per raggiungere altri scopi. Non si può pretendere, dunque, che l'università possa interpretare a pieno il suo ruolo di connessione con il mondo esterno ma, sicuramente, essa può investire in strutture ponte che, grazie ad altri tipi di competenze, siano in grado di gestire processi realmente utili sia per i giovani che per le imprese. Si potrebbero così avere importanti effetti sulla innovazione didattica qualora si volesse integrare negli insegnamenti l'apprendimento dall'esperienza.

In tal senso è risultato di particolare efficacia la costituzione di uno staff che, al suo interno, ha unito diverse anime:

- consulenti junior e senior del mondo universitario (con una conoscenza approfondita del profilo dei giovani laureati, delle loro conoscenze di base, del sistema universitario dal punto di vista accademico e burocratico);
- consulenti junior e senior del CNR-CERIS (esperti in metodologie di sviluppo organizzativo e individuale nonché in metodologie per l'apprendimento con un'ampia rete di contatti tra le organizzazioni locali);
- consulenti del mondo dell'impresa (capaci di comprendere e scardinare le logiche, spesso standardizzate, con cui generalmente si selezionano i giovani).

Il frutto di tale commistione è, ovviamente, da ricercarsi anche nella forte intenzione di dare continuità a questo tipo di iniziative e, di conseguenza, all'impiego di tempo e risorse per auto-formarsi e per creare spazi di riflessione e apprendimento.

Da questo punto di vista i due progetti possono costituire non solo uno spunto per innovative iniziative di placement ma anche per iniziative di sviluppo imprenditoriale e locale. Se la presenza di una struttura ponte tra università e imprese può dare i suoi buoni frutti è fondamentale evidenziare che tali frutti sono strettamente connessi al legame con il territorio: l'efficacia dei progetti dipende dalla conoscenza del tessuto economico locale, dai contatti diretti con reti di organizzazioni disponibili e aperte al cambiamento e alla sperimentazione, alla presenza fisica e non solo virtuale dei tutor che affiancano i giovani.

5.2 Il rapporto tra gli stage e le proposte di lavoro

I precedenti paragrafi hanno illustrato il processo di apprendimento e di sperimentazione in cui sia i giovani che le imprese sono stati coinvolti. La descrizione delle diverse fasi del progetto e alcuni casi pratici hanno reso chiaro quale è l'apporto di questo tipo di esperienze sia per le organizzazioni che per i giovani. In questo paragrafo sarà brevemente analizzato, dal punto di vista quantitativo, il valore aggiunto di questi progetti in riferimento alla creazione di occupazione. Più nello specifico sono sintetizzati i dati quantitativi relativi al numero di stage che, grazie all'accompagnamento realizzato con la metodologia del CNR-CERIS,

hanno permesso agli utenti coinvolti di ottenere una collaborazione lavorativa retribuita al termine dello stage.

I progetti presi in considerazione sono:

- il progetto EPI (Esperto/a dei Processi Innovativi per le Organizzazioni e per il Territorio) realizzato con un finanziamento Fixo nell'anno 2008/2009 e con il partenariato tra l'istituto Ceris CNR, l'Associazione Motiva e l'Università degli Studi del Molise. Il progetto ha permesso di effettuare un accompagnamento di 6 mesi (200 ore di accompagnamento)³²;
- il progetto SAPIL (Supporto e Accompagnamento ai Processi di Inserimento Lavorativo) e progetto OrMa (Orizzonte Master -Percorsi di Placement nei Master Univeristari): realizzati tra gennaio 2010 e novembre 2012 con la collaborazione tra il CNR-CERIS e il Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza Università di Roma. Entrambi i progetti sono stati finanziamenti della provincia di Roma. I finanziamenti hanno permesso, in entrambi i casi, un accompagnamento di 4 mesi (16 ore di accompagnamento). L'accompagnamento, dunque, ha riguardato solo una fase di avvio dello stage che è terminato successivamente al periodo di accompagnamento.

Nella tabella n 1 vengono esplicitati gli indicatori utilizzati per la sintesi quantitativa.

Nella tabella n 2 sono sintetizzati i dati relativi a tre progetti presi in considerazione.

Nella tabella n 3 sono riportati i dati aggregati.

³² Sono riportati i dati quantitativi anche del progetto EPI data la comunanza metodologica con i progetti SAPIL ed OrMa. Per un approfondimento sulle peculiarità del progetto EPI vedi: E. Rizziato, P. Melone, *Progetto E.P.I. per la formazione di Esperti in Processi Innovativi delle Organizzazioni e del Territorio: Sperimentazione di un modello efficiente di transizione Università-Imprese*, Rapporto Tecnico CNR-CERIS N 32, marzo 2010.

Tabella 1: descrizione degli indicatori utilizzati per la sintesi quantitativa

INDICATORI	DESCRIZIONE
N° Processi di stage Proposti	il numero di processi di stage proposti: ossia le organizzazioni che hanno accettato di partecipare al progetto e hanno presentato agli studenti i processi organizzativi in cui avrebbero voluto inserire uno di loro;
N° stagisti allocati	il numero degli stagisti allocati: ossia il numero di studenti che, a seguito del colloquio con le imprese e alla graduatoria sono stati abbinati ad una impresa. Tale numero non coincide con il totale dei processi proposti perché è fisiologico che non si trovi un abbinamento tra ragazzo-organizzazione (il ragazzo può non ritenere interessanti molti dei processi organizzativi presentati e l'organizzazione ha il diritto di non scegliere nessuno se in fase di colloquio non ha ritenuto nessuno idoneo);
N° stage interrotti o non iniziati dagli stagisti	il numero di stage interrotti o non iniziati dagli stagisti: ossia i casi in cui, dopo aver trovato l'abbinamento, il giovane ha deciso di non proseguire il percorso. Generalmente tale situazione si verifica quando il giovane, soprattutto se laureato e non laureando, ha trovato sul mercato del lavoro una migliore posizione;
N° stage interrotti o non iniziati dalle imprese	il numero di stage interrotti o non iniziati dalle organizzazioni: ossia i casi in cui, dopo aver scelto il giovane, l'organizzazione per i più diversi motivi decide di non portare a termine l'impegno inizialmente preso e, di conseguenza, non ospita lo stagista;
N° stage arrivati al termine	il numero di stage arrivati al termine: ossia i processi di stage che sono stati condotti fino al termine del progetto;
Offerte di lavoro	le offerte di lavoro: ossia il numero di volte che, al termine dello stage, l'impresa ha offerto al giovane una collaborazione retribuita (con le più diverse tipologie di contratto);
% Offerte di lavoro relative agli stage terminati	la percentuale di offerte di lavoro in relazione agli stage terminati: ossia il rapporto tra il numero di stage che sono arrivati a conclusione e il numero di offerte di lavoro.

Tabella 2: dati di sintesi dei singoli progetti

Progetti	N° Processi di stage Proposti	N° stagisti allocati	N° stage interrotti o non iniziati dagli stagisti	N° stage interrotti o non iniziati dalle organizzazioni	N° stage arrivati al termine	Offerte di lavoro	% Offerte di lavoro relative agli stage terminati
Epi	33	33	2	0	31	12	15,20%
Sapil	33	25	2	2	21	2	9,50%
Orma	34	31	7	1	23	10	43,50%

Tabella 3: dati aggregati

Tot N° stage arrivati al termine	Tot N° offerte di lavoro	% offerte di lavoro relative agli stage terminati
75	24	32%

Dalle esperienze condotte sembra inevitabile che lungo il processo si perdano alcuni posti di stage. Tale eventualità è considerata una condizione fisiologica che viene controbilanciata dall'individuazione a monte di un numero superiore di processi di stage rispetto al target che si intende allocare. L'eventualità di una interruzione da parte degli stagisti del processo di stage è maggiormente probabile in un mercato del lavoro in crisi rispetto al quale nessun giovane si può permettere di rifiutare una proposta lavorativa (anche qualora incidesse sulla possibilità di avere una formazione altamente qualificata). Altro elemento che incide sulla perdita di alcuni posti in stage è il mancato match tra imprese e giovani. Tale eventualità non può essere mai del tutto eliminata trattandosi di un incontro di persone e professionalità che non può essere forzato: né l'impresa né il giovane devono sentirsi obbligati ad una scelta. Tale situazione ha un impatto molto minore qualora il numero di giovani coinvolti nella fase iniziale del progetto è di molto superiore al numero di stage disponibili: questo consente alle imprese di avere maggiore scelta tra i candidati e diminuisce il rischio che ci siano imprese che non ricevano alcun gradimento da parte dei giovani.

Le statistiche sul mercato del lavoro italiano mostrano in modo chiaro che lo stage/tirocinio non è per i giovani solo un punto di passaggio per giungere ad un lavoro retribuito. Sempre più spesso ogni giovane passa da uno stage all'altro anche per anni³³. Ciò accade principalmente perché le imprese utilizzano lo strumento dello stage per reperire forza lavoro a costo zero senza una reale intenzione di passare successivamente ad una collaborazione lavorativa e, soprattutto, senza preoccuparsi di dare una reale formazione on the job ai giovani. I progetti di placement del CNR-CERIS mirano a rendere realmente formativa l'esperienza di stage in modo che, anche qualora non ci sia un'assunzione da parte dell'organizzazione, il giovane abbia sviluppato delle competenze specifiche che facilitino la collocazione nel mondo del lavoro. Lo stimolare il contributo dei giovani al miglioramento dei processi organizzativi permette, al contempo, di aumentare le probabilità che l'organizzazione decida di offrire una collaborazione retribuita al giovane perché la sua presenza ha risposto a dei bisogni reali di sviluppo.

Guardando i dati relativi alle proposte lavorative nei diversi progetti si può concludere che la possibilità di ripetere nel tempo questa tipologia di progetti in una stessa zona territoriale permette di aumentare sensibilmente i risultati ottenuti. Tale condizione si realizza grazie alla creazione di una rete di organizzazioni che, nel tempo, si fidelizzano ai progetti (riconoscendone il valore a livello organizzativo) e consentono non solo di creare rapporti stabili e di fiducia ma anche di coinvolgere altre imprese disposte a valutare, a dispetto di ogni crisi, il reale valore aggiunto apportato dai giovani nelle loro realtà. A tale proposito è significativo che la percentuale di proposte lavorative sia sensibilmente aumentata nel progetto OrMa che è stato realizzato successivamente al SAPIL e cioè quando gli allarmi per la crisi economica erano molto più vivi e cogenti.

³³ Da questo punto di vista di rilievo sono le recenti riforme sullo stage e il tirocinio che, inserendo dei limiti dalla data di laurea per essere inseriti come stagisti, cerca di ridimensionare il fenomeno dello stage quale forma di sfruttamento del lavoro.

Pur rimandando le considerazioni metodologiche e qualitative del progetto EPI allo specifico rapporto tecnico³⁴, è bene evidenziare una importante differenza tra il progetto realizzato in Molise e gli altri due. Il progetto EPI, infatti, a prescindere dai dati quantitativi sopra esposti è stato caratterizzato da due elementi qualitativi rilevanti:

- 1) le organizzazioni coinvolte hanno avuto la possibilità di scegliere tra diversi profili professionali. I giovani, infatti, non provenivano tutti da un unico corso di studi. Al progetto EPI hanno partecipato sia laureati in discipline umanistiche che in economia, farmacia, ingegneria etc... Nel progetto OrMa e SAPIL, invece, sono stati coinvolti laureati e laureandi di un solo corso di laurea;
- 2) le ore finanziate per l'accompagnamento hanno permesso di dare ai giovani un supporto tale da portare quasi a conclusione i processi di sviluppo organizzativo proposti inizialmente. I progetti OrMa e SAPIL più che un accompagnamento allo stage hanno consentito un "avviamento" all'attività di stage, di conseguenza i risultati per le organizzazioni non sono stati importanti come nel progetto EPI.

Rispetto a tali considerazioni si ritiene che un nuovo progetto realizzato sul territorio del Lazio, su cui, come già evidenziato, è presente una rete di organizzazioni ben predisposta a questo tipo di attività, possa unire il meglio delle precedenti esperienze se finanziato in modo da poter consentire un accompagnamento più esteso nel tempo.

5.3. Conclusioni e scenari futuri

I progetti Orma e Sapol riteniamo abbiano raggiunto risultati considerevoli sia sotto il profilo qualitativo (reale sviluppo di capacità dei partecipanti e valore aggiunto per le organizzazioni) che quantitativo (numero di contratti di lavoro stipulati al termine del periodo di stage). Bisogna, in ogni caso, anche prendere in considerazione alcune criticità ed elementi di sviluppo il cui superamento potrebbe rendere questo tipo di esperienze di valore ancora maggiore.

Dal punto di vista delle criticità la maggior parte sono ricollegate alla natura e alla stabilità dei finanziamenti. Bisogna notare che:

- proporre a dei giovani di diventare degli agenti di cambiamento all'interno dei contesti organizzativi è un obiettivo ambizioso che avrebbe dato migliori risultati se il percorso fosse stato accompagnato con un maggior numero di ore di affiancamento sia ai giovani sia direttamente alle organizzazioni. Riteniamo che un periodo di affiancamento utile si possa stimare tra gli otto e i nove mesi;
- OrMa e SAPIL sono stati due progetti che hanno permesso di coinvolgere un numero limitato di giovani. La maggior parte dei laureati e laureandi della facoltà coinvolta continuano tutt'oggi ad usufruire di soli servizi di informazione e assicurazione. Un risultato di considerevole natura sarebbe quello di rendere questo tipo di pratiche abitudinarie, consolidate ed estese in campo universitario;

³⁴ E. Rizziato, P. Melone, *Progetto E.P.I. per la formazione di Esperti in Processi Innovativi delle Organizzazioni e del Territorio: Sperimentazione di un modello efficiente di transizione Università-Imprese*, Rapporto Tecnico CNR-CERIS N 32, marzo 2010.

- data la natura sperimentale delle due esperienze e la tipologia di finanziamento con le quali sono stati attivati i profili dei giovani coinvolti provenivano tutti da un solo dipartimento universitario. Per andare in contro alle esigenze delle imprese e moltiplicare l'effetto occupazionale sarebbe stato utile avere un portfolio di profili più ampio: da quello umanistico a quello tecnico e specialistico.

Il superamento di queste criticità è collegato da un lato al riconoscimento da parte del mondo politico dell'efficacia di tali pratiche e, dall'altro, dal riconoscimento dell'utilità di queste modalità di placement da parte del mondo universitario e accademico.

Agire con il placement sullo sviluppo organizzativo permette di mettere a massima valorizzazione i finanziamenti pubblici: da una parte si crea occupazione e, contemporaneamente, si alimenta lo sviluppo economico di realtà organizzative anche di piccole e medie dimensioni. OrMa e SAPIL, se estesi ad un numero di organizzazioni maggiore, potrebbero costituire degli esempi ottimali di sviluppo territoriale.

Come già detto in precedenza non riteniamo sia efficace il tentativo dell'università di dialogare con il mondo organizzativo non essendo questo il suo core business. L'Università deve semmai favorire il retro-effetto di innovazione sulla didattica a seguito di stage e tirocini innovativi che andrebbero inseriti nello svolgimento delle lezioni, permettendo così riflessioni in aula e lo sviluppo di una didattica maggiormente connessa alla realtà del lavoro.

Il cambiamento di ottica da parte delle università è strettamente connesso anche a quelli che potrebbero essere i possibili sviluppi metodologici di questo approccio.

Se si parte dal presupposto che l'apprendimento negli adulti è strettamente connesso alla possibilità di fare esperienze nel mondo reale e di riflettere su essa, allora bisogna riconoscere alle esperienze di stage dei giovani un ruolo centrale anche nella strutturazione didattica.

Attualmente la maggior parte dei corsi di laurea lasciano libertà allo studente su quando sostenere lo stage o il tirocino o, al più, inseriscono queste attività a chiusura del curriculum didattico. Alla luce delle nostre esperienze riteniamo, invece, che lo stage dovrebbe essere meglio integrato nella normale didattica universitaria.

Questa migliore integrazione consentirebbe di:

- far fare allo studente una esperienza più completa e concreta. Tramite lo stage avrebbe la possibilità di contestualizzare le conoscenze teoriche in itinere e di approcciarle in modo più critico e meno didattico;
- rendere la didattica più concreta e in continua interazione con il mondo lavorativo. L'università aumenterebbe la sua efficacia formativa grazie ad un rapporto mediato con il mondo del lavoro.

I percorsi di placement, così come presentati in questo rapporto, potrebbero avere un utile retroazione sui processi didattici se, ovviamente, riuscissero a diventare la modalità prioritaria con cui viene gestito il rapporto con le organizzazioni esterne.

In tal senso il Ceris-CNR è interessato a sperimentare ulteriori sviluppi del placement secondo l'approccio proposto per dare un contributo al miglioramento del rapporto tra università e sistema produttivo.

BIBLIOGRAFIA

- Bekman A. (2010) *The Horizontal leadership book*. Alert Verlag, Amsterdam.
- Bertelli C., Gandini A., Tacchi Venturi A (2005) *Il nuovo Master: lavorare apprendendo*. Franco Angeli, Milano.
- Catapatti S., Gandini A., Tacchi Venturi C. (2005) *Esperienze innovative italiane ed europee di alternanza studio-lavoro*. in "I saperi del lavoro", Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- CDS (2002) *Le politiche attive per favorire l'ingresso dei giovani al lavoro, annuario socio economico ferrarese*, CDS, Ferrara.
- CDS, CPF Ferrara, (2002) *Un IFTS originale: con il lavoro e lo stage all'estero, una formazione superiore innovativa*, Cds, Ferrara.
- De Geus A. (1997) *The Living Company*. "Harvard Business School Press", Boston.
- Dewey J. (1993) *How We Think*. Heat, New York.
- Gandini A. (1998) *Programmi formativi ed inserimento in unità produttive*. Cds, Ferrara.
- Gandini A., Fosci P., Flamini R. (1999) *Apprendere lavorando*. Diabasis, Ferrara.
- Hosking D.M, Morley I.E. (1991) *A Social Psychology of Organising: Persons, Processes and Contexts*. Harvester Wheatsheaf, London.
- Knowles M. (1996) *La formazione degli adulti come autobiografia.*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Knowles M., Elwood F., Holton III, Richard A Swanson (2008) *Quando l'adulto impara. Andragogia e sviluppo della persona*. (9ª edizione) Franco Angeli, Milano.
- Lewin K. (2005) *La teoria, la ricerca, l'intervento*, Il Mulino, Bologna.
- Lievegoed B.C.J. (1969) *Phases, Crisis and Development in the Individual*. "Rudolf Steiner Press", London.
- Lievegoed B.C.J. (1973) *Developing Organisation*. Tavistock, Londra.
- Morin E. (1993) *Introduzione al pensiero complesso*. Sperling & Kupfer, Milano.
- Novara F. (2001) *Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo*. Franco Angeli, Milano.
- Schein E.H. (2001) *La consulenza di processo*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Novara F. (2001) *Il soggetto come organizzazione e l'organizzazione come soggetto collettivo*. Franco Angeli, Milano.
- Rizziato E., Marziali B., Melone P. (2007) "Sviluppo locale e leadership", *working paper Ceris CNR*, n.8.
- Rizziato E., (2010) "La formazione sviluppo per la creazione di moderne comunità lavorative", *working paper CNR-CERIS*, n.3.

- Rizziato E., Melone P. (2010) “Il corso di formazione in Esperto/a dei Processi Innovativi (E.P.I) per le Organizzazioni e per il Territorio. Progetto FIXO Azione 3 Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ricerca-azione e sperimentazione di un modello efficiente di transazione”, *rapporto tecnico CNR-CERIS*, n.32.
- Rizziato E. (2010) *Etica dello sviluppo organizzativo e senso del lavoro: verso un approccio europeo*. Franco Angeli, Milano.
- Rizziato E., Nemmo E. (2012) “L’etica dello sviluppo organizzativo e la responsabilità sociale delle organizzazioni: punti di arrivo, criticità e proposte nel contesto italiano e internazionale”, *Working paper Ceris-CNR*, n. 11.
- Rizziato E., Nemmo E. (2012) “Un quadro internazionale, europeo ed italiano sulla responsabilità sociale delle organizzazioni con focus sull’etica dello sviluppo organizzativo”, *Rapporto Tecnico CNR-Ceris*, n. 40.
- Senge P.M. (1992) *La quinta disciplina. L’arte e la pratica dell’apprendimento organizzativo*. Sperling & Kupfer, Milano.
- Vygotskij L.S. (1969) *Pensiero e linguaggio*. Barbera, Firenze.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1991) *La macchina che ha cambiato il mondo*. Rizzoli, Milano.
- Weick K.E. (1997) *Senso e significato dell’organizzazione*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Zucchermaglio C, Albi F. (2006) *I confini tra comunità come luogo di apprendimento organizzativo*, in Albi C. *Psicologia delle organizzazioni*. Carocci, Roma.